

Jenseits der Face-to-Face-Organisation

Wachstumsprozesse in kapitalmarktorientierten Unternehmen

Beyond the Face-to-Face Organization

Processes of Growth and the Orientation towards the Capital Market in New Economy Firms

Stefan Kühl*

Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Konradstr. 6, D-80801 München

Zusammenfassung: Unternehmen der New Economy galten über mehrere Jahre als das Organisationsmodell für das 21. Jahrhundert. Besonders Internetunternehmen schienen typische Organisationsprobleme der Old Economy (lange Entscheidungswege, ungenügende Kooperation zwischen Abteilungen und geringe Motivation der Mitarbeiter) in den Griff zu bekommen. Dieser Artikel argumentiert, dass die aus der Old Economy bekannten Organisationsprobleme in den Internetunternehmen deshalb nicht auftraten, weil es sich in der Anfangszeit um gruppenförmig strukturierte Face-to-Face-Organisationen handelte. Mit dem besonders durch Risikokapitalgeber geforderten Wachstum sahen sich die Unternehmen jedoch gezwungen, Organisationsstrukturen auszudifferenzieren. Weil die Unternehmen versuchten, möglichst lange an einer gruppenförmigen Organisationsstruktur festzuhalten, entstanden Organisationsprobleme wie die Zentralisierung von Entscheidungen an der Spitze, begrenzte Regelbefolgung und die Taylorisierung über EDV-gestützte Workflow-Konzepte. Diese spezifischen Organisationsprobleme von New-Economy-Firmen blieben so lange latent, wie der permanente Kapitalnachfluss sichergestellt war. Mit dem Einbruch an den Technologiebörsen und dem Rückzug vieler Risikokapitalgeber wurden die Organisationsprobleme der New-Economy-Unternehmen jedoch virulent.

1. Einleitung: Kapitalmarktorientierte Unternehmen – eine Lücke in der Organisationsforschung

In der Hype-Zeit der New Economy galten Internetfirmen als Vorbild für gestandene Firmen der Automobil-, Chemie-, Maschinenbau-, Elektrizitäts-, Medien- und Einzelhandelsbranche. DaimlerChrysler veranstaltete noch ein Jahr nach den ersten Pleiten von Internetunternehmen einen Kongress, in dem die Frage im Mittelpunkt stand, was

Großkonzerne von den kleinen und flexiblen Internetfirmen lernen könnten. Bertelsmann verfolgte mit dem Kauf einer Vielzahl von Internetunternehmen nicht nur den Versuch, in neue Märkte vorzudringen, sondern hoffte auch, dass deren Agilität auf den Gesamtkonzern abfärben würde. Die Betriebsräte eines Jahrzehnte alten Einzelhandelskonzerns äußerten im kleinen Kreis schon einmal die Sorge, dass der Vorstand das Unternehmen heimlich zur einer Dotcom-Firma umbauen möchte (zum Vorbildcharakter von Internetunternehmen siehe z. B. Shapiro/Varian 1998, Kelly 1998).

Aber der Vorbildcharakter der Internetfirmen verlief ähnlich schnell wie die Aktienkurse an der US-amerikanischen Nasdaq, am deutschen Neuen Markt oder am französischen Nouvelle Marché. Kaum ein „Organisationsdenkmal“ hat sich so kurz auf dem durch Wirtschaftsmedien, Managementwissenschaft und Unternehmensberater errichteten Sockel gehalten wie die Firmen der New Economy. Der Glanz von ehemaligen Vorzeigunternehmen wie Intershop, Consors, Razorfish oder Pixelpark ist verschwunden, und die Vorstandsvorsitzenden dieser Unternehmen fühlen sich als „Prügelknaben der Nation“ (vgl. Matthäus 2001). Die Konkurse von Internetunternehmen wie Boo.com in Großbritannien, Webvan in den USA oder Kabel New Me-

* Die Ausarbeitung dieses Artikels wurde durch Mittel aus dem Hans-Böckler-Stiftungs-Projekt 2002-332-2 „Anatomie der New Economy“ möglich gemacht. Ich danke den Studierenden in den Seminaren „Soziologie der Internetfirmen“ an der Universität München und „Sociology of the Firm“ an der Venice International University für die Kritik an früheren Fassungen dieses Artikels. Die hilfreichen Hinweise, Kommentare und Anregungen von drei Gutachtern und zwei Herausgebern der Zeitschrift für Soziologie haben mich dazu veranlasst, einzelne meiner Argumentationsstränge anders zu akzentuieren und besonders das Konzept der Face-to-Face-Organisation näher zu spezifizieren. André Kieserling und Hartmann Tyrell sei herzlich dafür gedankt, dass sie mir dabei geholfen haben, das Verhältnis von Interaktion, Gruppe und Organisation näher zu bestimmen.

dia in Deutschland, die zeitweise als ernsthafte Konkurrenz zu Firmen der Old Economy gesehen wurden, haben eine Diskussion darüber angestoßen, welche Gründe für das Scheitern ehemaliger Vorzeigunternehmen verantwortlich sind.

Ziel dieses Artikels ist es, anhand der Strukturbildungsprozesse in Firmen der New Economy aufzuzeigen, wie eng die Vorbildhaftigkeit dieser Unternehmen mit ihren späteren internen Organisationsproblemen verknüpft ist. Die These ist, dass viele der am Kapitalmarkt orientierten Internetunternehmen (Abschnitt II) in der Anfangszeit wegen ihrer geringen Größe als „Face-to-Face-Organisationen“ funktionierten (Abschnitt III). Wegen der Gruppenförmigkeit ihrer Organisationsstruktur hatten sie nicht die gleichen Verkrustungsprobleme wie Firmen der Old Economy. So herrschte wegen der fehlenden Trennung von Formalität und Informalität eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Die Unternehmen der New Economy versuchten, in dem besonders von Risikokapitalgebern erwarteten rasanten Organisationswachstum Elemente der Face-to-Face-Organisation beizubehalten und auf ausgeprägte Hierarchien und starre Regeln zu verzichten. Durch das Festhalten am Modell der Face-to-Face-Organisation entstanden in diesen Firmen spezifische Organisationsprobleme (Abschnitt IV), die besonders nach dem Ausbleiben von Geldnachschüssen aus dem Kapitalmarkt offensichtlich wurden (Abschnitt V).

In diesem Artikel wird die Analyse des Übergangs von einer „Face-to-Face-Organisation“ zu einer formal ausdifferenzierten Organisation in eine Soziologie kapitalmarktorientierter Unternehmen eingeordnet (vgl. in Deutschland z.B. Sablowski/Rupp 2001, Kühl 2002). Der Neo-Institutionalismus in der Tradition von John W. Meyer und Brian Rowan (1977) hat gezeigt, dass es Unternehmen über Jahre und teilweise gar Jahrzehnte gelingen kann zu überleben, auch wenn sie keinen Gewinn machen. Unternehmen sind zwar darauf angewiesen, ihre Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten; auf welche Weise diese sichergestellt wird, ist jedoch zweitrangig. Zur Aufrechterhaltung der Liquidität über ein Plus (bzw. eine „schwarze Null“) im operativen Geschäft gibt es funktionale Äquivalente wie die Finanzierung über Subventionen oder die Sicherstellung eines permanenten Geldnachflusses aus dem Kapitalmarkt. Besonders Marshall Meyer und Lynne Zucker (1989) haben in ihrer Studie über permanent versagende Organisationen nachgewiesen, dass es Unternehmen gelingen kann, über Jahre hinweg ihre Existenz zu sichern, weil sie ein so hohes Maß an gesellschaftlicher Legitimität erreicht ha-

ben, dass ihr Überleben nicht von der Erzielung eines operativen Gewinns abhängt, sondern über Zuschüsse garantiert werden kann.

Während durch die Betriebs-, Arbeits- und Industriesoziologie, durch die Arbeits- und Organisationspsychologie und die Betriebswirtschaftslehre die am Ziel des kurzfristigen operativen Gewinns orientierten Strategien von Unternehmen umfassend erforscht worden sind, mangelt es bisher an Forschungen über Unternehmen, die andere Strategien zur Sicherung ihrer Liquidität einschlagen (Ausnahmen neben Meyer/Zucker 1989 sind Studien über Non-Profit-Organisationen; siehe z.B. Seibel 1992). Durch dieses Forschungsdefizit tendiert die soziologische, betriebswirtschaftliche und psychologische Organisationsforschung dazu, die Selbstbeschreibung der Unternehmen „Wir wollen einen operativen Gewinn machen“ allzu schnell zu akzeptieren und als unumstößlichen Ausgangspunkt für die Untersuchung von Unternehmensstrategien zu übernehmen.

Zur Analyse der Wachstumsprozesse in Internetunternehmen – dem Hauptfokus dieser Arbeit – werden nicht nur der Neo-Institutionalismus, sondern auch verschiedene theoretische Ansätze der Organisationsforschung (Mikropolitik, Systemtheorie, verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie) herangezogen. Mein Anspruch ist es nicht, diese organisationstheoretischen Ansätze umfassend zu behandeln oder gar die Theorien auf einem hohen Abstraktionsniveau zusammenzuführen. Die verschiedenen Ansätze dienen mir vielmehr als theoretisches „Werkzeug“ zur Charakterisierung von gruppenförmig strukturierten Organisationen und zur Herausarbeitung von Organisationsproblemen, die bei einem Festhalten am Modell der „Face-to-Face-Organisation“ in Wachstumsprozessen entstehen.

Die Empirie dieses Artikel basiert auf einer Untersuchung von fünf Firmen der New Economy, die durch Risikokapitalgeber finanziert wurden. Diesen Firmen war entweder der Gang an die Börse gelungen oder die Unternehmenspolitik war darauf ausgerichtet, in einem Zeitfenster von zwei, drei Jahren nach der ersten Finanzierung durch Risikokapitalgeber die Notierung am Neuen Markt zu erreichen. Die Unternehmen hatten zwischen dreißig (erste Finanzierungsphase durch Risikokapitalgeber) und dreihundert Mitarbeitern (nach drei Finanzierungsrunden und einem Börsengang).¹ Zur Absicherung

¹ Die empirischen Untersuchungen fanden im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes an der Universität München statt. Insgesamt wurden in den fünf Unternehmen 20 Ex-

der qualitativ generierten Forschungsergebnisse wurden die Thesen des Artikels Managern aus anderen risikokapitalfinanzierten Unternehmen zur Kommentierung vorgelegt.

2. Zur Dynamik kapitalmarktorientierter Unternehmen

Was zeichnet Firmen der New Economy aus? Spätestens die Arbeiten von Jeff Madrick (1999, 2001) haben gezeigt, wie diffus und willkürlich Bestimmungsversuche des Begriffs der New Economy sind. Bereits in den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurde der Begriff benützt, um die amerikanischen Wirtschaftsstrategien zu beschreiben, mit denen den Gefahren der hohen Ölpreise und der starken Inflation begegnet wurde. Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre diente der Begriff zur Beschreibung der Dienstleistungsarbeiten in globalen Wirtschaftsprozessen. In den neunziger Jahren wurde der Begriff dann zunehmend in Bezug auf wirtschaftliche Entwicklungen rund um die Informations- und Computertechnologie und für die Beschreibung von Firmen verwendet, die im Geschäftsfeld des Internet angesiedelt sind.

Ein Aspekt, der in der Diskussion über New Economy erst sehr spät aufgekommen ist, ist die besondere Finanzierungsform der New-Economy-Firmen. Für Michael Mandel stellt es die Besonderheit der New Economy dar, dass ein Marktmechanismus entwickelt wurde, durch den wirtschaftliche und technologische Innovationen aufgespürt und durch Risikokapital finanziert werden können. Risikokapitalfonds, die ihr Kapital aus privaten Rentenversicherungen, von Großunternehmen und anderen Investorengemeinschaften erhalten, finanzieren dabei Unternehmen mit hohem Risikopotenzial – aber

im Erfolgsfall auch hohen Gewinnerwartungen. Parallel dazu führt die Entwicklung von Börsen wie der Nasdaq in den USA, dem Neuen Markt in Deutschland oder dem Nouvelle Marché in Frankreich dazu, dass es für die durch Risikokapitalgeber finanzierten Unternehmen Möglichkeiten gibt, sich in späteren Phasen mit neuem Kapital einzudecken (Mandel 2000: 12f.).

Diese Finanzierungsform hat den Effekt, dass die Firmen der New Economy in den ersten Jahren ihr Überleben dadurch sicherstellen, dass sie einen permanenten Nachfluss von Investitionskapital über Risikokapitalgeber oder über die Börse organisieren. Die Finanzierung des Unternehmens über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen zu einem Preis, der die Kosten des Unternehmens deckt, steht in den Anfangsjahren an zweiter Stelle.²

In diesem Abschnitt soll die Frage im Mittelpunkt stehen, welche Auswirkungen die Kapitalmarktorientierung auf die Unternehmen hat und welche spezifischen Entwicklungsbedingungen sich daraus ergeben.

2.1 Die Orientierung am Verkauf der „ganzen Organisation“ und die Geldverbrennungsstrategien in Internetunternehmen

Die Kapitalmarktorientierung in der New Economy führt dazu, dass die Firmen ihren eigenen Organisationsentwicklungsprozess darauf ausrichten, eine „Equity Story“ oder „Investment Story“ zu schreiben, die eine Marktführerschaft des Unternehmens als möglich erscheinen lässt. Für diese „Equity Story“ ist dabei nicht der Nachweis einer kurzfristigen Profitabilität der Firma nötig, sondern es muss nachgewiesen werden, wie innerhalb kurzer Zeit ein hoher (Welt-)Marktanteil erzielt werden kann. Die Ernsthaftigkeit der Bemühungen wird dabei darüber signalisiert, dass das Unternehmen schnell wächst.

Ein Vorstandsmitglied eines der untersuchten Unternehmen betonte, dass seine Investoren „darauf gedrückt haben, dass (das von ihnen investierte) Geld möglichst schnell ausgegeben wird, ... möglichst schnell, wie man sagt, ‚verbrannt‘ oder ‚verburnt‘ wird“. Es sei überhaupt kein Problem gewesen, so das Vorstandsmitglied, den Investoren der

perteninterviews geführt. Die Konzentration lag dabei auf der detaillierten Untersuchung eines Vorzeigeunternehmens der New Economy. Teilweise war es aufgrund einer parallel laufenden Untersuchung von Risikokapitalgesellschaften (Interviews in neun Risikokapitalgesellschaften) möglich, die Beobachtung der Wachstumsprozesse auf Seiten der Financiers zu rekonstruieren. Ferner wurde in der Untersuchung auf veröffentlichte Quellen der Unternehmen zurückgegriffen und wurden Sekundärstudien über diese Unternehmen herangezogen (besonders Wunderlich 2001). Zur Sicherstellung der Anonymität der Unternehmen und der Mitarbeiter wurden Angaben, die für die Argumentation nicht zentral sind, verändert (Produkt, Zeiten, Finanzierer, Zuordnung von Gesprächspartnern). Zur qualitativen methodischen Vorgehensweise vergleiche Strodtholz/Kühl 2002.

² Die Kapitalmarktorientierung der Unternehmen kann in diesem Artikel nicht näher ausgeführt werden. Sie wird von mir an anderer Stelle unter dem Begriff des „Exit-Kapitalismus“ ausführlich entwickelt (vgl. Kühl 2002).

Risikokapitalgesellschaft deutlich zu machen, dass „wir sehr viele Leute einstellen wollen, dass wir sehr viele Computer kaufen wollen, sehr viele Server kaufen wollen und sehr viele Programmierer beschäftigen wollen“. Dieser Trend wurde sogar von den Risikokapitalgebern explizit gefordert. „Die (Risikokapitalgeber) haben uns immer gesagt: Ihr müsst noch schneller, ihr müsst noch mehr wachsen, ihr müsst Landesgesellschaften aufbauen, ihr müsst mehr Produkte anbieten als euer Kernprodukt, weil diese so genannte Equity Story (geschrieben werden sollte). ... Das war der Grund, warum das (Geld) sehr locker saß“ (*Unternehmen D, Interview 6, Vorstandsmitglied und Gründer*).

Diese von den Risikokapitalgebern geforderte und von vielen kapitalmarktorientierten Internetfirmen bereitwillig durchgeführte Burn-Strategie führt dazu, dass Geld ohne aufwendige Kosten-Nutzen-Kalküle ausgegeben wird. „Wir haben hier“, so der Abteilungsleiter eines Unternehmens, „alle ein ziemlich ungesundes Verhältnis zu Geld gehabt. Es war einfach da“ (*Unternehmen D, Interview 4, Abteilungsleiter*). „Es gibt“, so der Abteilungsleiter weiter, „einen schönen Spruch, gerade in der New Economy ...: ‚der Strom kommt aus der Steckdose‘ ... Das heißt, woher der Strom kommt und wie er hergestellt wird und dass er was kostet, das war eigentlich jedem egal. So war es mit dem Geld, das Geld kommt von den VC's (den Risikokapitalgebern)“ (*Unternehmen D, Interview 8, Abteilungsleiter*; vgl. Wunderlich 2001). „Die Stimmung war“, so ein Teamleiter des gleichen Unternehmens, „wenn wir Geld brauchen, müssen wir nur zweimal klingeln. Das Geld kommt dann schon. ... Es kam mir so vor: man hat Geld; wenn man keins mehr hat, holt man sich halt welches. Man hat dann natürlich so ein Gefühl, man ist nicht eingeschränkt“ (*Unternehmen D, Interview 4, Teamleiter*).

Der Gründer und Vorstandsvorsitzende eines der ersten risikokapitalfinanzierten Unternehmen in Deutschland berichtet von Risikokapitalgebern, die sich nach einer ersten Finanzierung darüber beschwerten, dass die Firma zu zurückhaltend in ihrer Ausgabenpolitik sei. „Die VC's (Venture Capitalists) haben sich unsere Bücher angesehen und gesagt: ‚Ihr verbrennt zu wenig Geld. Was macht ihr da?‘“ Die VC's forderten das Management auf, in „die Hufe zu kommen“ und jetzt „mal ordentlich ‚professionals‘ einzustellen, ‚consultants‘ zu engagieren und Geräte zu kaufen – damit das hier vorangeht“. Man wurde, so das Fazit des Vorstandsvorsitzenden, als Gründer in der New Economy „richtig aufgefordert, Geld auszugeben“ (*Unternehmen E, Interview 1, Vorstandsvorsitzender*).

Welche Auswirkungen hatte die Burn-Strategie auf die Geschäftspolitik und die Entwicklung der Start ups?

2.2 Internationalisierungs-, Personaleinstellungs- und Marketingpolitik in Internetunternehmen als Ausdruck der Kapitalmarktorientierung

Eine erste Auswirkung war eine sehr schnelle Internationalisierung des Geschäfts. Für einen erfolgreichen Börsengang war es notwendig, die Phantasie zu wecken, dass das Unternehmen die Fähigkeit habe, Weltmarktführer zu werden. Da diese Phantasie nicht allein durch Absichtserklärungen zu befriedigen war, sahen sich die meisten kapitalmarktorientierten Internetfirmen veranlasst, bereits nach ein oder zwei Jahren eine internationale Expansionsstrategie zu beginnen und Filialen in wichtigen europäischen Ländern und möglichst auch in den USA zu gründen. Selbst die Ausdehnung des Geschäfts auf den asiatischen Markt wurde teilweise in den Geschäftsplänen in Aussicht gestellt.

In einem Unternehmen wurde berichtet, dass es nur ein dominantes „Möglichkeitsfenster“ gegeben habe: „rasch expandieren“. Vor dem Börsengang habe das Unternehmen lediglich hundert Mitarbeiter in Standorten in drei Ländern gehabt. Der Börsengang wurde dann damit begründet, dass man sich als kurzfristige Strategie innerhalb eines Jahres auf 800 Mitarbeiter in insgesamt zehn Ländern ausbreiten wolle. In der Expansionszeit sei „relativ viel Geld hineingegangen in Büros und auch in Mitarbeiter, die akquiriert worden sind“. Die „Burn Rate“ sei nach dem Börsengang „schlicht und einfach explodiert“ (*Unternehmen C, Interview 1, Organisationsentwickler*).

In einem anderen Unternehmen wurde betont, dass die Gründung von sieben Länderbüros in Europa ökonomisch nicht sinnvoll gewesen sei, dass es aber aufgrund der Tatsache, dass „Internationalisierung und der geplante Börsengang“ zusammenhingen, keine Alternative zu dieser Expansion gegeben habe (*Unternehmen A, Interview 1, Abteilungsleiterin Marketing*). Als der Börsengang wegen des schwieriger werdenden Börsenumfeldes abgesagt werden musste, wurden die meisten internationalen Ableger sofort geschlossen, weil diese für eine an Rentabilität orientierte Firmenpolitik nicht geeignet waren.

Eine zweite zentrale Auswirkung der Kapitalmarktorientierung war eine Personalpolitik, die dadurch motiviert war, dem Kapitalmarkt ein extrem schnelles Wachstum zu signalisieren. In den Internetfir-

men wurde Personal häufig nicht nach dem Kriterium eingestellt, für welche Aufgaben und Positionen noch Personen gebraucht wurden, sondern danach, welche Wachstumszahlen für den Personalbestand im Business-Plan festgesetzt waren.

In einem untersuchten Unternehmen wurden beispielsweise fünfzehn neue Marketingmitarbeiter eingestellt, obwohl diese Personen nicht gebraucht wurden und von den „fünfzehn auch nur eine Person für einen Marketingposten“ wirklich geeignet war (*Unternehmen B, Interview 1, Mitarbeiter Sales*). Zu dieser Einstellungspolitik sah der Vorstand jedoch keine Alternative, da er sonst in Rechtfertigungsschwierigkeiten gegenüber den Risikokapitalgebern geraten wäre.

In einem anderen Unternehmen beschrieb ein Abteilungsleiter die durch den Business-Plan getriebene Einstellungspolitik als „Chaos“. „Wenn zehn neue Leute kamen, hat die Firma nicht gesagt, für was sie sind. ... Dann waren die da und vorbereitet war natürlich nichts. Und dann ist halt jede Abteilung hingegangen und hat gefragt: ‚Ist einer für mich?‘, dann hat einer gesagt ‚Ja‘, und dann wurde der mitgenommen und man hat ihm Arbeit gegeben. ... Und wer zu keiner Abteilung gehört hat, der stand dann erst mal drei Tage rum und hat nichts gemacht. ... Wenn du angefangen hast, dann musstest du einfach so selbständig sein, dass du dir einen Stuhl und einen Tisch genommen hast und jemandem den Rechner weggenommen hast, dann konntest du arbeiten – sonst nicht“ (*Unternehmen D, Interview 8, Abteilungsleiter*; vgl. Wunderlich 2001).

In einem dritten Unternehmen zog der Vorstandsvorsitzende das Resümee, dass in der Boom-Zeit „jeder, der 37 Grad hatte und aufrecht gehen konnte, ... für horrendes Geld eingestellt“ wurde. Der Versuch, dem Kapitalmarkt über eine aggressive Einstellungspolitik zu signalisieren, dass man als Unternehmen ein extremes Wachstumspotenzial habe, führte dazu, dass die Kriterien, ob jemand in eine Firma passt oder nicht, nicht zum Tragen kamen (*Unternehmen E, Interview 1, Vorstandsvorsitzende und Gründer*).

Die Einstellungspolitik in kapitalmarktorientierten Unternehmen scheint die auf den Kapitalmarkt ausgerichtete Variante des Parkinson'schen Gesetzes der Bürokratie darzustellen. Parkinson hat festgestellt, dass es in Bürokratien eine Tendenz gibt, das Personal ohne Rücksicht auf die anstehende Arbeit zu vermehren. Genauso, wie früher die Potenz eines Königs, Kaisers oder Papstes (?) daran gemessen wurde, wie viele Nachfolger er zeugte, sei es

heute Ausweis von organisatorischer Potenz, viele Mitarbeiter in einem Bereich zu platzieren (vgl. Parkinson 1979; siehe auch Neuberger 1994: 30). In Start ups wurde mit ganz ähnlicher Motivation eine organisationsweite Personaleinstellungspolitik betrieben, weil man dem Kapitalmarkt durch das schnelle Anwachsen des Personalbestandes signalisieren konnte, dass man eine sehr dynamische, erfolversprechende Firma war.

Eine dritte Auswirkung der Burn-Strategie war eine stark durch das Marketing und den Verkauf geprägte Unternehmensausrichtung. Die Marketing- und Verkaufsorientierung prägte die Funktionsweise vieler Internetfirmen, weil die Marketingausrichtung am ehesten dabei half, eine „Story“ zu verkaufen. Die Marketing- und Verkaufsorientierung geriet dann sehr häufig in Kontrast zu der Technik, die den nach außen verkündeten Ansprüchen nicht genügen konnte. In einem Unternehmen schilderte der Abteilungsleiter Technik die „Sales-Leute, die Marketingleute“ als diejenigen, die auf den „Partys rumschwirren“ und sagen: „Wow, das ist alles supergeil und wir können alles!“. „Das“, so der technische Leiter, sei „auch ihr Job“. Die Programmierer dagegen seien „langweilig, die haben keinen Kick, sind ohne Visionen“. Sie sind „einfach Techniker“. Dieser Konflikt sei „naturgegeben“ und ließe sich nicht auflösen, das Problem sei jedoch, dass aufgrund der am Kapitalmarkt orientierten Unternehmensstrategie die Verkaufs- und Marketinglogik an Übergewicht gewonnen habe. „Die Technik (hat) in der Situation nicht die Möglichkeit (gehabt), die rote Fahne zu ziehen“ (*Unternehmen D, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*).

Wenn es dem Unternehmen darum gegangen wäre, ein leistungsfähiges Produkt auf den Markt zu bringen, dann hätte das Unternehmen „sechzig Leute einstellen müssen, nur Programmierer, die hätten ein Jahr lang ein Produkt entwickelt“. Danach hätte man die Anzahl der Programmierer langsam auf dreißig senken können und hätte dafür „fünfzehn Marketingleute“ und „fünfzehn Vertriebler“ einstellen können. Aufgrund der Marketing- und Vertriebsorientierung sei jedoch das Gegenteil passiert. Es habe in dem Unternehmen nie mehr als zehn Programmierer gegeben. Dagegen seien aber sehr schnell „zehn Verkaufsleute“, „zehn Marketingleute“ und „zehn Key-Accountler“ da gewesen, die ihre „Arbeit machen wollten“. Weil die Politik verfolgt wurde, möglichst schnell eine Marke zu etablieren, habe sich die Marketingabteilung gezwungen gesehen, gleichzeitig in verschiedenen Fernsehsendern Werbung zu schalten, ohne dass die Server in der Lage gewesen wären, den daraus re-

sultierenden Ansturm von Internetsurfern zu bewältigen.

Der Effekt der Marketing- und Verkaufsorientierung war, dass Produkte und Dienstleistungen auf den Markt gebracht wurden, ohne dass diese wirklich ausgereift waren. „Die Schnelligkeit in der New Economy“, so ein Gesprächspartner, habe „in den meisten Fällen dazu geführt, dass man Funktionen und Applikationen nur bis zu einer bestimmten Stelle entwickelt hat, dann hat man sie gelauncht“ (*Unternehmen D, Interview 3, Abteilungsleiter*). Um die Funktionsweise oder wenigstens den Anschein einer funktionierenden Technik aufrechtzuerhalten, waren die Techniker dann gezwungen, „per Hand“ nachzubessern. In einem Unternehmen wurde beispielsweise nach einem zu frühen Produkt-Launch ein „hoch bezahlter Ingenieur nur dafür eingesetzt, per Hand auf jede eingehende Benutzeranfrage einen „Stempel irgendwo draufzudrücken“, weil die Eingabemaske nicht rechtzeitig fertig geworden war (*Unternehmen D, Interview 3, Abteilungsleiter*).

2.3 Die Rationalität der Geldverbrennungsstrategie

Durch die Internationalisierungs-, Personaleinstellungs- und Marketingstrategien stiegen die Kosten der Internetfirmen sehr stark an. Die Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen konnten diese Kosten nur zu einem sehr geringen Teil decken. In einigen Unternehmen, die im Bereich der Software- oder Hardwareentwicklung tätig waren, gab es sogar die Situation, dass überhaupt keine Einnahmen existierten. Es herrschte die Hoffnung, dass es sich bei dem entwickelten Produkt um eine „Killer-Applikation“ à la Microsoft-Office oder den Netscape-Browser handeln würde, mit dem man nach der Produkteinführung schnell eine monopolartige Marktposition würde erreichen können.

Die auf „Geldverbrennung“ ausgerichtete Strategie der Unternehmen war insofern rational, als nur über eine kostenintensive Expansionspolitik der Nachfluss von Investitionskapital sichergestellt werden konnte. Die Kriterien der Risikokapitalgeber und der Aktionäre waren in der Boom-Zeit der New Economy Benutzerzahlen, Besuche auf den Websites und Umsätze, aber nicht Gewinne. In einigen Bereichen der Dienstleistungen für Endverbraucher (Business-to-Consumer) wurden Gewinne von Investoren sogar als Negativkriterium betrachtet, weil das betreffende Unternehmen dann offen-

bar zu wenig Geld in die Marktpenetrierung steckte und deshalb vermutlich nie eine starke Marktposition erreichen würde.

Es scheint deshalb nicht hilfreich, die Internationalisierungs-, Personaleinstellungs- und Marketingpolitik der New Economy als „wahnsinnig“, „irrational“ oder „unvernünftig“ zu bezeichnen (vgl. Koch 2001). Die Geldverbrennungsstrategie der New-Economy-Firmen machte aufgrund der Kapitalmarktorientierung durchaus Sinn. Anstatt über die Fehler der strategischen Ausrichtung dieser Firmen zu klagen, scheint es weiter zu führen, den Blick auf die spezifischen Organisationsformen und Organisationsprobleme zu richten, die sich aufgrund der Kapitalmarktorientierung ausgebildet haben.

3. Die „Face-to-Face-Organisation“ und die kurze Phase der Vorbildhaftigkeit für die Old Economy

In der kurzen Phase des Booms der New Economy gelang es vielen Internetfirmen, sich als so dynamisch zu präsentieren, dass ihnen Investoren, Medien und Politik abnahmen, dass sich hier ein neues Modell des Wirtschaftens entwickelte. Die Unternehmen versprachen, mit ihrer Dynamik, ihrem Engagement und ihren organisatorischen Fähigkeiten eine Revolution des Wirtschaftens einzuleiten. Sie vertrieben nicht (nur) ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern sie verkauften sich selbst als Vorbild für die Wirtschaftsorganisationen des 21. Jahrhunderts.

Auf den ersten Blick schienen die Internetfirmen die zentralen Organisationsprobleme von Unternehmen in den Griff zu bekommen: die durch die Hierarchie bedingten langen und umständlichen Entscheidungswege, die ungenügende Kooperation zwischen den abgeteilten und spezialisierten Einheiten, die geringe Motivation der Mitarbeiter und die zu starre Grenze zum Kunden.

Diese Versprechungen seien hier im Einzelnen näher erläutert. In den Internetfirmen der Frühphase spielten Hierarchien kaum eine Rolle. Im „Cluetrain Manifesto“, einer Art Glaubensbekenntnis von Gründern, Managern und Mitarbeitern aus der New Economy, heißt es lapidar: „Die Hyperlinks untergraben Hierarchien“. In Unternehmen, in denen Mitarbeiter unabhängig von Organigrammen, Regeln und Vorstandsvorlagen miteinander kooperieren, verlieren Hierarchien – so die Botschaft des Manifests – ihren Sinn.

Über die Motivations- und Kontrollprobleme, die in klassischen Unternehmen einen ewigen Beschäftigungsauftrag für Führungskräfte, Berater und Motivationstrainer darstellen, konnte das Management in Internetfirmen nur lächeln. Die Mitarbeiter kamen – glaubt man den Schilderungen aus der New Economy – trotz vergleichsweise geringer Gehälter freudig und motiviert in die Firma und blieben so lange, bis die Arbeit getan war. Die Aufgaben wurden erledigt, ohne dass eine Führungskraft die Ergebnisse weiter überprüfen musste. Und wer keine Arbeit hatte, der suchte sich diese innerhalb des Unternehmens eben selbst.

Auch die Koordination zwischen unterschiedlichen Einheiten schien in den Firmen der New Economy kein Problem zu sein. Die „Abteilung“ von funktional ausgerichteten Einheiten schien in den Dotcoms ein Fremdwort zu sein. Die aus der Automobil- und Maschinenbauindustrie bekannte Produktentwicklung per „Mauerwurf“, bei der jede Abteilung vor sich hin arbeitet und das fertige Produkt dann der anderen Abteilung „über die Mauer wirft“, war den Internetunternehmen weitgehend fremd. Man arbeitete an einem gemeinsamen Produkt und scherte sich bei eiligen Kundenprojekten nicht um die formal bestehenden Abteilungsgrenzen.

Selbst die Grenzen zwischen Unternehmen, Zulieferern und Kunden schienen zu verwischen. Das grenzenlose Unternehmen, das sich als Wunschtraum selbst bei gestandenen Betriebswirtschaftlern finden lässt, war nach Aussagen von Propheten der New Economy in den Internetfirmen schon verwirklicht. Die amerikanischen Autoren des „Cluetrain Manifesto“ verkündeten, dass die „Berliner Mauer“, die heute noch Zulieferer und Kunden von den Unternehmen trenne, von allen Seiten eingerissen und durch eine gemeinsame und kooperative Wertschöpfung ersetzt werde (vgl. The Cluetrain Manifesto 2000; siehe auch Locke 2000, Weinberger 2000a, 2000b, Levine 2000).

In Abgrenzung zu diesen Selbstbeschreibungen der New Economy wird in diesem Abschnitt die These entwickelt, dass sich die Internetfirmen in ihren „Equity Stories“ nur deswegen als modellhafte Organisationen präsentieren und verkaufen konnten, weil sie – und hier liegt das Paradox – nicht wie „ausdifferenzierte“ formale Organisationen funktionierten. Solange die Mitarbeiter alle um einen Konferenztisch passten, konnten die Dotcoms auf tiefe Hierarchien, fixe Abteilungsgrenzen und rigide Regeln verzichten. Arbeitsabläufe konnten per Zuruf koordiniert, Probleme zwischen Tür und Angel gelöst und Wissen über Produkte und Kunden in

der Kaffecke an neue Mitarbeiter vermittelt werden. Sobald die Firmen jedoch eine Mitarbeiterzahl von mehr als zwanzig oder dreißig hatten, wurde es schwierig, dieses Management auf Zuruf noch aufrechtzuerhalten.

3.1 Das Konzept der Face-to-Face-Organisation und seine Herleitung aus einer Typologie sozialer Systeme

In der Diskussion über die Firmen der New Economy hat sich ein Problem reproduziert, das man auch in verschiedenen Theorierichtungen der Betriebswirtschaftslehre, der Soziologie, der Psychologie und der Arbeitswissenschaft finden kann: Es besteht in einem nur begrenzten Verständnis davon, inwiefern sich die Funktionsweise von Gruppen von der von ausdifferenzierten Organisationen unterscheidet. Aus den sehr fließenden Übergängen zwischen diesen beiden Systemtypen wird abgeleitet, dass die inneren Gesetzmäßigkeiten von Gruppen sich nicht grundlegend von denen von Organisationen unterscheiden (vgl. z.B. Rosenstiel 2000: 249-324).

Es ist das Verdienst einer systemtheoretisch beeinflussten Organisationssoziologie, grundsätzliche Unterschiede zwischen dem Systemtypus Organisation einerseits und dem Systemtypus Gruppe bzw. Interaktion andererseits herausgearbeitet zu haben. Die Unterscheidung zwischen Organisationen einerseits und Gruppen bzw. Interaktionen andererseits geht auf die von Simmel und Weber begründete differenzierte Betrachtungsweise unterschiedlicher Formen menschlicher Vergesellschaftung oder sozialer Beziehungen zurück. Die Stärke der Soziologie Simmels und Webers ist es, dass sie zwar die verschiedenen Formen menschlicher Vergesellschaftung oder sozialer Beziehungen erfasst, sie aber nach zeitlicher Dauer, Möglichkeitsräumen, strukturellen Einschränkungen, Akteurskonstellationen und Funktionsweisen differenziert.

Diese in der frühen Soziologie angelegte Unterscheidung verschiedener Formen sozialer Beziehungen wurde von Niklas Luhmann mit seiner Unterscheidung von drei vertikal differenzierten Systemtypen – Interaktion, Organisation und Gesellschaft – fortgeführt. Luhmanns Argument ist, dass diese drei Systemtypen jeweils über eine eigene Funktionsweise verfügen und nicht aus Strukturen einer jeweils höheren oder niedrigeren Ebene erklärt werden können. Die moderne Gesellschaft kann weder im Stil des symbolischen Interaktionismus als eine Ansammlung von Interaktionen verstanden werden,

noch kann, wie es beispielsweise Teile der Industrie-soziologie versuchen, die Funktionsweise von Unternehmen allein aus einer kapitalistischen Wirtschafts- bzw. gar Gesellschaftsordnung erklärt werden. Zwar bestreitet Luhmann nicht, dass Organisationen sich auf Prozesse in gesellschaftlichen Teilsystemen beziehen und dass Interaktionen in Organisationen durch die Organisationsstrukturen beeinflusst werden, aber Interaktionen oder Organisationen erschöpfen sich – so Luhmann – nicht darin, Teil eines kapitalistisch geprägten Gesellschaftssystems zu sein (erstmalig Luhmann 1975b; einschlägig Luhmann 1984; eine ausführliche Diskussion siehe Tyrell 1983: 78).

Diese Dreiteilung in Interaktion, Organisation und Gesellschaft wurde von Friedhelm Neidhardt (1979) und dann auch Hartmann Tyrell um einen vierten Systemtypus – die Gruppe – erweitert. Dieser Vorschlag wurde in der Systemtheorie nur begrenzt aufgegriffen. Es lässt sich allerdings anzweifeln, ob das von Tyrell genannte Merkmal von Gruppen „Zusammengehörigkeit“ wirklich eine Abgrenzung zum Systemtyp der Interaktion zulässt. André Kieserling (1999: 361ff.) argumentiert, dass das „Gesetz des Wiedersehens“ in Organisationen – die Wiederholung der Kontakte, weil man Mitglied der gleichen Organisation ist – zu seiner Beschreibung nicht der Kategorie der Gruppe bedarf, sondern dass eine Bestimmung als regelmäßige Wiederholung von Interaktionen ausreicht.³

Für meine Argumentation ist die Frage, ob Kommunikation unter Anwesenden und Kommunikation in Gruppen analytisch getrennt werden müssen, zweitrangig und kann hier nicht grundlegend diskutiert werden. Ich greife daher an dieser Stelle auf die Unterscheidung von Organisationen einerseits und Gruppen bzw. Kommunikation unter Anwesenden andererseits zurück, um eine gruppenförmig strukturierte, zur Face-to-Face-Interaktion aller Mitglieder fähige Organisation näher zu bestimmen. Unter dem Begriff der „Face-to-Face-Organisation“ soll ein Typus sozialer Systeme spezifiziert werden, in der Elemente von Face-to-Face-Interaktion (bzw. Gruppe) und Organisation zusammenfallen.

Im Folgenden wird idealtypisch zwischen einer Face-to-Face-Organisation einerseits und einer formal „ausdifferenzierten“ Organisation andererseits unterschieden.⁴ In der Face-to-Face-Organisation werden Entscheidungen in einem alle Mitglieder einschließenden Interaktionsprozess gefällt. Wegen der Übersichtlichkeit der Organisation müssen die Interaktionen in der Organisation nicht durch Kontrolle, Programme, Regeln und Hierarchien ergänzt oder ersetzt werden. Es sind – um die Terminologie Herbert Simons und Niklas Luhmanns zu benutzen – nicht wie in „formalen“, „ausdifferenzierten“ Organisationen Entscheidungsprämissen wie Hierarchie, Programme und Personal nötig, um die Art, in der Entscheidungen gefällt werden, zu strukturieren.

Während in formal ausdifferenzierten Organisationen die Kommunikationsflüsse reglementiert werden, nicht jedes Mitglied zu jedem anderen einen problemlosen Zugang hat und die Mitglieder sich untereinander nicht zu kennen brauchen, sind „Face-to-Face-Organisationen“ durch die Unmittelbarkeit des Kontaktes gekennzeichnet. Jeder kennt jeden aus der alltäglichen Zusammenarbeit. Und auch wenn persönliche Abneigungen in Einzelfällen davon abhalten mögen, hat im Prinzip jedes Mitglied direkten Zugang zu jedem anderen. Ein Mitarbeiter kann direkt zu der Vorstandsvorsitzenden eines gruppenförmig organisierten Start ups gehen, ohne dass dies als irritierend oder gar als Regelverstoß angesehen wird (vgl. Tyrell 1983: 79, Buchinger 1997: 15ff.).

In auf Face-to-Face-Interaktion aller Mitglieder basierenden Kommunikations- und Entscheidungsprozessen spielen sich Normen, Ziele und Werte ein, die für die Gruppe konstitutiv werden. Während es in Organisationen maßgeblich auf die explizite Formulierung von Regeln, Programmen, Stellen und Kommunikationswegen ankommt und das Management Methoden zu deren Änderung ent-

³ Die Kritik von Kieserling (1999) und teilweise auch von Luhmann (2000: 25) stellt vor allem darauf ab, dass Gruppen in Organisationen keine eindeutigen Kriterien im Hinblick auf Zugehörigkeit, Grenzen und Fluktuation von Mitgliedern entwickeln. Besonders Kieserling plädiert deswegen dafür, das Konzept der Gruppe in Organisationen durch das Face-to-Face-Interaktion in Organisationen zu ersetzen.

⁴ Der Begriff der „Face-to-Face-Organisation“ lehnt sich an die Terminologie der „Face-to-Face-Society“ von Peter Laslett (1967) an. Die Terminologie „ausdifferenzierte Organisation“ ist in Anführungszeichen gesetzt, weil es sich in systemtheoretischem Verständnis auch bei einer gruppenförmig organisierten Organisation um eine ausdifferenzierte Organisation handelt. Ich bezeichne mit „formal ausdifferenzierter Organisation“ eine Organisation, die Entscheidungsprämissen ausbildet, über die andere Entscheidungen wahrscheinlicher gemacht werden (vgl. grundlegend Luhmann 2000). André Kieserling sei an dieser Stelle für die kleine systemtheoretische Nachhilfestunde über den Zusammenhang von Interaktion und Gesellschaft gedankt.

wickelt, bilden sich in „Face-to-Face-Organisationen“ Normen, Ziele und Werte häufig implizit aus. Sie gelten oft stillschweigend und werden nur gelegentlich explizit thematisiert. Nur in Ausnahmefällen stehen deshalb in den Gruppen Verfahren zur Verfügung, mit denen solche Regeln verändert oder erweitert werden können (vgl. auch Tyrell 1983: 79, Schimank 2001: 202).

3.2 „Familienmythologie“ und „Wir-Gefühl“ in Firmen der New Economy

Aufgrund der täglichen Face-to-Face-Interaktion aller Mitglieder (oder wenigstens der Möglichkeit dazu) sind in gruppenförmig strukturierten Start ups Mitgliedschaftsbeziehungen häufig nicht genau zu spezifizieren. Im Gegensatz zur Arbeit in formal ausdifferenzierten Organisationen, in denen Mitglieder nach dem Kriterium beurteilt werden, inwiefern sie zur Erreichung des Zwecks beitragen, und in denen außerhalb dieses Zwecks angesiedelte Fragen zweitrangig sind, sind Mitgliedschaftsbeziehungen in Gruppen nur begrenzt auf einen Zweck zu reduzieren. Mit dem Begriff der Diffusheit von Mitgliedschaftsbeziehungen zielt Friedhelm Neidhardt auf den Sachverhalt ab, dass das Handeln der Akteure in Gruppen nicht auf genau definierte Sachzwecke reduziert werden kann. Vielmehr ist in Gruppen Platz für die persönliche Selbstdarstellung der Gruppenmitglieder und für die Schaffung neuer Umgangsformen jenseits der thematisierten Sachzwecke. Man begegnet einander nicht nur als „Arbeitstier“, sondern erlebt die Beziehungen als persönlich (vgl. Neidhardt 1979, 1983; siehe auch Tyrell 1983: 80).

Durch die Diffusheit der Mitgliedschaftsbeziehungen spielt die persönliche Anziehung zwischen den Gruppenmitgliedern – neben dem Gehalt („man muss ja etwas essen“) und der Routine („was soll man sonst machen?“) – eine wichtige Rolle für das „Zusammenkommen“ in einem gruppenförmig organisierten Start up. Im Gegensatz zu Freundschaften, persönlichen Beziehungen oder auch Liebschaften in Organisationen bezieht sich dabei die persönliche Attraktion in Gruppen nicht nur auf einzelne Mitglieder, sondern man identifiziert sich auch mit der Dynamik und dem Zusammenhalt der gesamten Gruppe.

Die Beschreibungen, die gruppenförmig strukturierte Internetfirmen über sich selbst abgeben, ähneln daher den Bestimmungsmerkmalen von Primärgruppen, wie sie von Charles H. Cooley (1909) angegeben werden. Im Gegensatz zu Sekundärgrup-

pen mit begrenzten persönlichen Interaktionen, schwachen Banden der Zuneigung und begrenzten, häufig oberflächlichen Kontakten zeichnen sich Primärgruppen durch eine Tendenz zur Verschmelzung des Einzelnen mit der Gruppe, durch andauernde, auch persönliche Interaktionen zwischen den Mitgliedern und durch starke Sympathien (oder auch starke Antipathien) aus. Cooley betrachtet als Prototyp der Primärgruppe die Kernfamilie als vorrangige, primäre Instanz der Sozialisation; seine Bestimmungsmerkmale lassen sich aber auch zur Analyse von Organisationstypen heranziehen (vgl. auch Schimank 2001: 206).

In einem der untersuchten Unternehmen wurde von den Mitarbeitern die Atmosphäre in der Frühphase als „familienartig“ beschrieben. „Wenn ich ... von Familie spreche“, so ein Mitarbeiter der ersten Stunde, „meine ich einfach eine besondere Form des Zusammenhaltes, der über das wirklich Berufliche hinausgeht“. Dabei habe ein deutlicher Unterschied zu innerbetrieblichen Kontakten in Firmen der Old Economy bestanden. „Es waren wirklich private Freundschaften, die man dort geschlossen hat, auch über dieses typische Bier nach Feierabend hinaus. Man hat sich auch gegenseitig auskotzen können. Man hat wesentlich mehr Gemeinsamkeiten gehabt“ (*Unternehmen A, Interview 4, Teamleiter*).

Die Gruppenorientierung hatte unmittelbare Auswirkungen auf die Personalpolitik der jungen Internetfirmen. Die Personaleinstellung war häufig nicht vorrangig auf die Passung zwischen Position und Bewerber ausgerichtet, sondern orientierte sich daran, ob die Bewerber von ihrem sozialen Verhalten her in das Unternehmen passen würden.

Der Organisationsentwickler eines Unternehmens berichtete, dass in seiner Firma wie auch in anderen von ihm beratenen Firmen das „Besetzen von einzelnen Positionen ... in hohem Maße ... sozial bestimmt“ gewesen sei. So sei eine Position in den USA über die „Freundschaftsbande zu den Gründern der ersten Stunde“ besetzt worden. Als es um den Aufbau des USA-Geschäftes gegangen sei, habe dieser einfach gesagt: „Huhu, ich mache das“ und habe ohne „Beschränkung“, ohne „Handlungsrahmen“, ohne „strategische Vorgaben“ und ohne „Budget“ Geld ausgegeben und Leute eingestellt. Das Rekrutierungskriterium „No Idiots“, so der Organisationsentwickler, sei das einer Gruppe gewesen. Man habe bei der Einstellung vorrangig auf die „soziale Passung“ und die „Gruppendynamik des Gesamtsystems“ geachtet und Kompetenzkriterien eher hintangestellt (*Unternehmen C, Interview 1, Organisationsentwickler*).

In einem anderen Unternehmen wurde von einem Gesprächspartner festgestellt, dass die „Strukturen um Köpfe gebaut“ worden seien. Zwar seien auch die „Superqualifikationen“ der Personen wichtig gewesen, im Mittelpunkt habe jedoch die Frage gestanden: „Passen die Leute herein?“ Die Bewerbungsgespräche hätten häufig beim Mittagessen stattgefunden, um jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, den Kandidaten zu beäugen (*Unternehmen A, Interview 4, Teamleiter*). Einstellungen, so ein anderer Gesprächspartner, seien häufig so gelaufen, dass jemand gesagt habe: „Ich kenn’ da jemanden, der würde auch gerne hier arbeiten“. Die Reaktion sei dann in der Regel gewesen: „Wow, geil, der soll kommen. Was kann der denn machen?“ Wenn der Kandidat dann zufällig gut Spanisch konnte und der Aufbau einer spanischen Dependence anstand, wurde er eben ins internationale Geschäft gesteckt (*Unternehmen A, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*).

3.3 Die Attraktivität der „Face-to-Face-Organisation“

Weshalb kann sich in Face-to-Face-Organisationen eine Familien- bzw. Freundesvorstellung ausbilden? Wie entsteht das Gefühl, dass es in Face-to-Face-Organisationen nicht zu der gleichen Form von Entfremdung kommt wie in den Unternehmen der Old Economy?

Erstens stellt sich in Face-to-Face-Organisationen das Problem der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen anders als in Großorganisationen. In der soziologischen Forschung über Großorganisationen ist immer wieder hervorgehoben worden, dass sich Mitglieder häufig stärker mit informellen Gruppen in der Organisation identifizieren als mit der Gesamtorganisation. Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Montagegruppe in einem Werk der Elektrotechnik (Roethlisberger/Dickson 1939) oder mit ihrer Arbeitsgruppe in einem Abbauschacht (Trist/Bamforth 1951) war größer als die mit dem Gesamtunternehmen. Normative Ansätze der Unternehmenskulturforschung haben sich seit den siebziger Jahren (weitgehend vergeblich) an der Frage abgearbeitet, wie die hohe Identifikation mit informellen Gruppen in eine Identifikation mit der Gesamtorganisation übersetzt werden kann.

In Face-to-Face-Organisationen dagegen kann sich die Unterscheidung von formal und informal nur rudimentär ausbilden. Ein Großteil der Interaktionen ist organisationsöffentlich. Jede kann mit-

bekommen, was von zwei Organisationsmitgliedern ausgeheckt wird. Gesprächsinhalte können nur schwer geheim gehalten werden. Dadurch kann sich die Organisation nur schwer in einen formalen und einen informalen Raum spalten. Für die Mitarbeiter in Face-to-Face-Organisationen kann es deshalb existenziell sein, sich mit der gesamten Organisation zu identifizieren, weil es keine Flucht in informelle Räume mehr gibt. Die herrschende Unterscheidung ist: entweder ganz oder gar nicht zur Organisation dazugehören.

Weiter gibt es in Face-to-Face-Organisationen nur eine geringe Differenzierung von Rollen und Personen. Zwar entwickeln sich auch in diesen Unternehmen Rollendifferenzierungen in Form von Hierarchien und Arbeitsteilungen, aber solche Rollen sind sehr stark an die sie jeweils ausübenden Personen gebunden. Während in stark formalisierten Organisationen Positionen in der Hierarchie oder Strukturen der Arbeitsteilung in der Regel auch dann erhalten bleiben, wenn das Personal ausgetauscht wird, bricht in Gruppen mit dem Ausscheiden einer Person auch die an diese Person gebundene Rollenverteilung zusammen. Ausscheidende Personen sind in Gruppen „unersetzlich“ (Tyrell 1983: 80).

Durch die starke Personenorientierung sind Internetfirmen extrem anfällig gegenüber Fluktuationen. Besonders deutlich wird dieser Effekt beim Wechsel von Führungspersonlichkeiten. Bei nur wenig formalisierten Normen und gering institutionalisierten Handlungen können sich in einer Gruppe Wirkweisen entwickeln, die von einer konkreten Person abhängig sind. Wird diese Person durch eine andere ersetzt, dann ist nicht sichergestellt, dass die neue Person die gleichen Handlungsweisen zeigt (vgl. Walgenbach 1995: 292).

Der Effekt ist, dass im Gegensatz zu Organisationen, in denen die beliebige Änderbarkeit des Personals zum Programm gehört, Gruppen eine Veränderung des Personals nur sehr begrenzt ertragen können. Während eine Organisation wie General Electric auch dann General Electric bleibt, wenn ein Großteil ihres Personals inklusive des Vorstandsvorsitzenden ausgetauscht wird, droht eine Gruppe ihre Identität, ihr Wir-Gefühl zu verlieren, wenn die Mitglieder der Gruppe zu schnell ausgetauscht werden (vgl. Kühl 2000: 119f.).

3.4 Die Face-to-Face-Organisation als Idealorganisation für Risikokapitalfinanzierung: Vorbildhaftigkeit und schnelle Zweckwechsel

Meine These lautet, dass Face-to-Face-Organisationen aus unterschiedlichen Gründen den Ansprüchen der Risikokapitalgeber an die Darstellungs- und Organisationsform ihrer Portfolio-Unternehmen sehr gut entsprechen.

Ein erster Aspekt dieser „Passung“ hat damit zu tun, dass sich die Internetunternehmen gegenüber Investoren, Medien und anderen Unternehmen stark „herausplusterten“. Die Geschichte hatte dabei häufig einen doppelten Charakter: Einerseits brauchte das Unternehmen eine starke „Frontfrau“ oder einen starken „Frontmann“, die oder der insbesondere das Bedürfnis der Medien nach Personalisierung von Erfolgsgeschichten befriedigte. Das „Hoch-Pushen“ von Personen – wie des Intershop-Mitbegründers Stephan Schambach, des Pixelpark-Chefs Paulus Neef und des Vorstandsvorsitzenden der Internetbank Consors Karl Matthäus Schmidt – als „Popstars“ entsprach diesem Bedürfnis. Andererseits kam es jedoch darauf an, diese „Popstars“ als Teil eines starken Teams zu präsentieren. Die Ideologie der New Economy war, dass die starken Gründerpersönlichkeiten ihre Talente nur in Verbindung mit einer gut funktionierenden Mannschaft entwickeln konnten (vgl. Haering/Philippi 2000, Heuer 2000).

Dieser Kombination zwischen einem „Popstar der New Economy“ und einer „guten Mannschaft“ kam die in der Anfangszeit gruppenförmige Strukturierung der New-Economy-Firmen stark entgegen. In Gruppen existiert gerade in der Anfangsphase häufig ein starkes Wir-Gefühl. Es herrscht die Vorstellung, dass man eine Einheit bildet, die sich vom „Rest der Welt“ unterscheidet. Diese stark von den einzelnen Mitgliedern getragene Abgrenzung von der Umwelt schließt nicht aus, dass neue Mitglieder aufgenommen werden. In dem Moment jedoch, in dem diese zur Gruppe dazustoßen, wird von ihnen erwartet, dass sie den Exklusivitätsanspruch der Gruppe mittragen (vgl. Tyrell 1983).

Die starke Öffentlichkeitswirksamkeit der Frontfrauen und Frontmänner der New Economy sowie das Wir-Gefühl der gruppenförmig strukturierten Internetfirmen verstärken sich rekursiv. Die Frontfrauen und -männer können sich gegenüber den Medien und damit auch gegenüber Investoren und Kunden selbstsicher verkaufen, weil sie ein Team mit starkem „Wir-Gefühl“ hinter sich wissen. Die

Präsenz des Gründers oder der Gründerin in der Öffentlichkeit verstärkt wiederum das Gefühl der Gruppe, dass man „etwas Besonderes“ sei, und trägt zur Identitätsbildung bei.

Ein zweiter Vorteil von Face-to-Face-Organisationen besteht darin, dass sie aufgrund ihrer gruppenförmigen Strukturierung schnelle Ziel- und Zwecksetzungen vornehmen können. Da das Überleben der Unternehmen auf einen permanenten Geldnachfluss durch den Kapitalmarkt ausgerichtet war, waren sie einem Druck der Investoren ausgesetzt, jeweils dem „neuesten Trend der Woche“ hinterherzulaufen.⁵

Die Notwendigkeit schneller Zweckwechsel war in den Firmen der New Economy deutlich zu beobachten. In einem der untersuchten Unternehmen wurde berichtet, dass das Unternehmen in sehr kurzer Zeit von „Business-to-Consumer“ auf „Business-to-Business“ umgestellt worden sei, weil die Einschätzung des Kapitalmarktes besagte, dass sich mit dem Internet beim Endverbraucher nichts verdienen lasse. „Da sind sie alle hingerannt“, so ein Gesprächspartner, „wie so Lemminge“. In der Old Economy, so der Gesprächspartner, „würde niemals passieren, dass irgendwo jemand sagt: ‚Das Benzin wird in fünf Jahren teurer‘, und mit einem Mal sagen alle Unternehmen wie Mercedes oder BMW: ‚Oh Scheiße, wir müssen unser Programm umstellen.‘ Bloß weil irgend jemand mal gesagt hat, das Benzin kostet zukünftig fünf Mark.“ Es sei kennzeichnend, dass in New-Economy-Unternehmen „die Leute extrem verunsichert“ waren und deshalb immer wieder ihren Weg neu definierten (*Unternehmen D, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*).

Beispiele von Unternehmen wie Nokia, das sich von einem Gummistiefel-Hersteller zu einem Handy-Produzenten gewandelt hat, oder der Preussag AG, die von einem Stahlkonzern zu einem Marktführer im Touristikbereich mutiert ist, zeigen, dass auch etablierte Organisationen zu Zweckwechseln in der Lage sind. Das Problem etablierter Organisationen ist jedoch, dass sie durch ihre formalisierten Arbeitsprozesse, durch die gekauften Maschinen und Technologien und durch das eingestellte Personal stark auf einen einmal definierten Gesamtzweck der Organisation festgelegt sind. Einer Firma, die ihre Produktionsprozesse auf die Herstellung von Tonbandcassetten festgelegt hat, die für viel Geld Spezialmaschinen gekauft und Per-

⁵ Siehe die Arbeit von Herbert Simon (1953) über die „Geburt“ der Economic Cooperation Administration zu der Frage, wie unterschiedliche Zwecksetzungen im frühen Stadium einer Organisation gemanagt werden.

sional zur Bedienung der Maschinen eingestellt hat, fällt es schwer, einen Ziel- und Zweckwechsel vorzunehmen. Solche Unternehmen befinden sich in einem Entwicklungspfad, den sie nur mit sehr großen Investitionen und gegen massiven Widerstand von Beteiligten wieder verlassen können.

Mit diesen Problemen hatten sich die gruppenförmig organisierten Start ups nicht in der gleichen Weise herumzuplagen. Es gibt hier noch nicht die aufwendig etablierten Wertschöpfungsprozesse. Es existieren keine Stellenbeschreibungen, die mühsam geändert werden müssten. Es herrschen keine klaren Abteilungsabgrenzungen, die bei einem Strategiewechsel jedes Mal neu definiert werden müssten. Da das Personal häufig nicht für eine bestimmte Stelle eingestellt wurde, kann es dann auch relativ flexibel in der Organisation hin- und hergeschoben werden.

3.5 Das Dilemma kapitalmarktorientierter Unternehmen

Die Entwicklung kapitalmarktorientierter Unternehmen findet in folgendem Spannungsfeld statt: In der Anfangszeit sind sie mit ihrer gruppenförmigen Strukturierungsform ideal an die Anforderungen der Kapitalmarktlogik angepasst. Sie zeichnen sich durch eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Firma, eine dynamische Außendarstellung und die Möglichkeit zu schnellen Zweck- und Strategiewechseln aus. Das Dilemma der kapitalmarktorientierten Unternehmen besteht jedoch darin, dass sie aufgrund der Ausrichtung am Kapitalmarkt zu einem so schnellen Wachstum verpflichtet sind, dass sie mit einer gruppenförmigen Organisationsweise die Komplexität der an sie herangetragenen Anforderungen nicht mehr bewältigen können.

4. Die Strukturbildung in Internetfirmen und ihre Probleme

Ein Blick auf die Firmen der New Economy zeigt, dass Organisationen, die in einem Wachstumsprozess versuchen, weiter als Face-to-Face-Organisation zu funktionieren, auf massive Probleme stoßen. Bei dem Versuch, alle Mitarbeiter über alles informiert zu halten und weiterhin auf rigide Regeln und Hierarchien zu verzichten, drohen sie, an Komplexität zu erstickern: Die Unternehmen stellen fest, dass es zeitaufwendig und nervenaufreibend ist, alle Mitarbeiter über die Akquise eines neuen Kunden zu informieren, wenn man dazu in verschiedene Bü-

ros gehen muss und plötzlich Mitarbeitern gegenübersteht, die man noch nie zuvor gesehen hat. Auch das Wundermittel Sammel-E-mail droht spätestens in dem Moment zu versagen, in dem die Mitarbeiter täglich zwei bis drei Arbeitsstunden nur mit dem Lesen von E-mails verbringen, von denen sie häufig nicht einmal mehr wissen, von wem sie kommen und ob sie überhaupt für die eigene Arbeit relevant sind.

Die Strukturierung der Organisation über Konsens, Verständigung oder Verhandlung stößt in diesen Wachstumsprozessen schnell an ihre Grenze. Es wird deutlich, dass bei einer zu großen Anzahl von Beteiligten Verhandlungsprozesse extrem zeitaufwendig sind. Die Organisation droht mit Erwartungen, Ansprüchen, Einzelinteressen und Gruppenegoismen überzogen zu werden, ohne dass Mechanismen zur Verfügung stehen, schnell zwischen diesen Ansprüchen zu vermitteln oder diese gar zurückzuweisen. Aufgrund der etablierten Macht- und Interessenkonstellationen kann es zu einer großen Trägheit der Organisation kommen. Es droht die Gefahr, dass endlose Diskurse sich ausbilden und wichtige Entscheidungen blockiert werden (Mayntz 1992).

Aus verschiedenen organisationstheoretischen Perspektiven ist hervorgehoben worden, dass es größeren Organisationen nur dadurch gelingen kann, Komplexität in den Griff zu bekommen, dass sie Mechanismen zur strukturierten Komplexitätsbearbeitung entwickeln. Lediglich über die Ausbildung von spezifischen Organisationsstrukturen, so der Grundgedanke verschiedener Organisationstheorien, gelingt es Organisationen, sich gegen die Umwelt abzugrenzen und sich so auch in Wachstumsprozessen als Organisation zu etablieren und zu reproduzieren.

Der Grundgedanke von Herbert Simon und James March besteht darin, dass Organisationen vor der zentralen Herausforderung stehen, Unsicherheit zu absorbieren, und zu diesem Zweck Routinen, Programme und Regeln etablieren. Solche Routinen, Standardprozeduren und normierten Handlungsabläufe entlasten die Mitglieder einer Organisation von der Frage, welche Handlungen geeignet und welche nicht geeignet sind. Die Organisationsmitglieder folgen den Regeln, Routinen und Programmen fast intuitiv, ohne die Konsequenzen und Alternativen von Entscheidungen näher zu prüfen (vgl. March/Simon 1993: 13). Dieses Sich-Verlassen auf Regeln, die sich in der Vergangenheit bewährt haben und sich in der spezifischen Organisationskultur niederschlagen, ermöglicht es, die Komplexität in Organisationen beherrschbar zu machen (siehe

auch Mintzberg 1979: 83, Linhardt 1991: 81, Minssen 1992: 97, Tacke 1997: 232ff.).

Im Anschluss an Simon und March hebt Niklas Luhmann (z.B. 1968: 324, 1988: 166) als spezifisches Merkmal von ausdifferenzierten Organisationen hervor, dass Entscheidungen über Entscheidungen gefällt werden. Hinter dieser auf den ersten Blick fast reflexiv, postmodern klingenden Bestimmung steckt der Gedanke, dass in formal ausdifferenzierten Organisationen nicht wie in Face-to-Face-Organisationen nur „einfache“ Entscheidungen getroffen werden. Vielmehr bearbeiten Organisationen Komplexität dadurch, dass sie Entscheidungsprämissen festlegen. Anders gesagt: Es werden Kriterien entwickelt, an denen sich nachfolgende Entscheidungen orientieren müssen. Solche Entscheidungsprämissen bestehen aus Kommunikationswegen (wer darf mit wem reden?), aus Programmen (welche Handlungen werden als richtig oder falsch betrachtet?, was soll erreicht werden?) und aus Personalentscheidungen (durch welche Personen erreichen wir am ehesten die gewünschten Handlungen?).

Auch Jürgen Habermas (1981: 459) bringt in seine Theorie kommunikativen Handelns den Gedanken ein, dass in formal organisierten Handlungsbereichen der Mechanismus der sprachlichen Verständigung teilweise außer Kraft gesetzt und durch andere Steuerungsmedien wie Hierarchien und Programme entlastet wird. Zwar wird in Organisationen der Prozess der sprachlichen Verständigung nicht eingestellt, aber der Verständigungsprozess wird primär durch die von Sprache abstrahierenden Steuerungsmedien strukturiert. Die Mitglieder der Organisation sind sich bewusst, dass sie Diskussionen und Debatten jederzeit mit dem Rekurs auf die formalisierten Regelungen der Organisation unterbrechen können (siehe auch Seitz 1993: 93, Kieser 1994: 211, Kühl 1999: 7ff.).

Aus einer akteurstheoretischen Perspektive heben Michel Crozier und Erhard Friedberg hervor, dass die „Organisiertheit des Handelns“ Voraussetzung dafür ist, dass ein Kollektiv Handlungsfähigkeit erreicht. Um kollektive Entscheidungsprozesse zu ermöglichen und die Handlungen von Akteuren in diese kollektiven Entscheidungsprozesse zu integrieren, sei es nötig, über Vorgaben, Routinen und Rahmenbedingungen soziale Handlungsfelder zu organisieren. Diese „strukturierten Handlungen“, so Crozier und Friedberg, reduzieren Unsicherheit, weil sie eine jeweils fallweise, häufig kontroverse Aushandlung unterschiedlicher Interessen vermeiden, indem die Handlungen der Akteure mit dem

Verweis auf einmal etablierte Regeln orchestriert werden (Crozier/Friedberg 1979: 7; siehe auch Neuberger 1990: 158).

Zwar ist in der Organisationsforschung die Ausbildung von Strukturen verschiedentlich thematisiert worden (vgl. früh z.B. Greiner 1972), es fehlt aber an Studien, die den Strukturbildungsprozess im Detail analysieren. Im folgenden Abschnitt wird nicht umfassend auf den Strukturbildungsprozess in organisatorischen Wachstumsprozessen eingegangen, sondern lediglich ein Aspekt herausgegriffen. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Probleme sich ausbilden, wenn Unternehmen im Formalisierungsprozess versuchen, möglichst viele Merkmale der Face-to-Face-Organisation beizubehalten.

4.1 Hierarchien in Firmen der New Economy: Das Paradox einer stark zentralisierten Entscheidungsfindung

Hierarchien hatten in Firmen der New Economy lange Zeit einen schlechten Ruf. Sie wurden dafür verantwortlich gemacht, dass die Informationsflüsse in den Firmen nicht zielgerichtet gesteuert werden konnten. Da in Firmen der New Economy wichtige Informationen nicht an einer weit oben in der Hierarchie angesiedelten Stelle anfielen, sei es dysfunktional, wenn es eine zentrale Entscheidungsebene gebe. Hierarchien würden, so der Diskurs in der New Economy, bei vielen Mitarbeitern Informationsdefizite entstehen lassen. Demotivation und Abwanderung dieser Mitarbeiter seien die Folge.

Diese Einschätzung führt dazu, dass in Firmen der New Economy die Etablierung von Entscheidungshierarchien nur widerwillig vorgenommen wird. So heißt es bei Charles Leadbeater, in einem komplexen Umfeld würden hierarchische Organisationen scheitern. Beispiele wie IBM zeigten, dass hierarchisch organisierte Firmen sich lediglich auf einen begrenzten Set von Zielen, Kunden und Konkurrenten ausrichteten und dadurch „einäugig“ würden. Hierarchien, so Leadbeater, würden zwar die Mitarbeiter auf spezifische Aufgaben ausrichten, würden sie dadurch aber in komplexe Regelwerke gefangen nehmen und ihre Initiative bremsen (Leadbeater 2000: 62).

Stimmt diese Annahme der Hierarchiefreiheit? Und wenn nicht – wie wirken Hierarchien in Firmen der New Economy?

Schon Herbert Simon (1957) hat darauf aufmerksam gemacht, dass Hierarchien in der Regel nicht auf dem Weg der brachialen, klaren Anweisungen

wirken und dass Anweisungen häufig nicht gegen den Widerstand der Befehlsempfänger durchgesetzt werden müssen. Hierarchische Weisungskompetenzen drohen sich abzunutzen, wenn sie zu häufig auf offene Drohungen oder Sanktionen zurückgreifen. Anstelle von Kommandos und Strafen spielt in Hierarchien daher vielmehr die unauffällige Kontrolle über die Steuerung von Informationsflüssen, die Zuweisung von Arbeitspaketen und die Vermittlung zwischen widerstrebenden Interessen Untergeordneter eine wichtige Rolle (siehe auch Perrow 1979: 149ff.; Scott 1986: 114f.).

Natürlich kann ein Hierarch oder eine Hierarchin darauf angewiesen sein, dass direkte Anweisungen ausgesprochen werden („ich als Chef befehle es dir“), Entscheidungen gegen den Widerstand der Mitarbeiter durchgesetzt werden („auch wenn du es nicht willst, du musst es machen“) oder auch direkte Drohungen ausgesprochen werden („du bekommst eine Abmahnung“). In Extremfällen kann es auch dazu kommen, dass der Vorgesetzte von seinem Recht Gebrauch macht, einen Mitarbeiter aus der Organisation zu entfernen („ich entlasse dich“) oder ihm den Aufstieg in der Firma zu verbauen („auch wenn wir dich nicht los werden, glücklich wirst du hier nicht“).

Die besondere Situation der New Economy war, dass aufgrund des rapiden Wachstums der meisten Firmen hierarchische Anweisungen selten direkt eingesetzt werden mussten. In einer Situation, in der die Risikokapitalgeber von ihren Portfolio-Unternehmen eine aggressive „Geldverbrennungspolitik“ verlangten und viele Internetunternehmen den Eindruck hatten, dass sie über fast unbegrenzte Geldmittel verfügten, gab es nur wenige ernsthafte Verteilungskämpfe um Ressourcen.

Diese besondere Situation führte dazu, dass viele New-Economy-Firmen in der Boom-Phase meinten, keine Hierarchie zu haben, die in internen Prozessen wirkmächtig wurde. Positionen wie Vorstandsvorsitzende oder Marketing-Chef wurden als notwendiges Mittel zur Außendarstellung angesehen, aber nach innen sollten Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Selbst in den Momenten, in denen sich zur Komplexitätsreduktion hierarchische Strukturen ausbildeten, wurde betont, dass diese intern möglichst folgenlos bleiben sollten. Hierarchische Anweisungen entsprachen nicht dem Stil der Dotcoms.

Das Ausleben der Hierarchie, so ein Gesprächspartner, habe nicht in das Bild der „schönen neuen Welt“ gepasst, in der man gemeinsam „Partys feiert oder sich gegenseitig bekocht“. Ein „komischer

Spot“ der Firma Mercedes, so der Gesprächspartner, habe diese Situation verdeutlicht. In diesem Spot sollte das A-Klasse-Modell als das Auto der New Economy beworben werden. Dies wurde dadurch zum Ausdruck gebracht, dass der dargestellte Unternehmenschef sich untypisch verhielt, indem er mit dem A-Klasse-Mercedes für „seine Leute Pizza holte“. Solche Verhaltensweisen, so der Gesprächspartner, habe es in der Old Economy auch gegeben. Nur sei in den Firmen der New Economy daraus abgeleitet worden, dass der Pizza holende Chef nichts zu sagen habe (*Unternehmen D, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*).

In einem Unternehmen wurde berichtet, dass die Ausübung von hierarchischen Weisungsbefugnissen als „Autoritätsgehabe abgetan“ wurde. Ein Abteilungsleiter beklagte, dass alle Versuche, Hierarchien wirksam werden zu lassen, als persönlich motivierter Machtmissbrauch durch den Vorgesetzten angesehen würden. „Klare Anweisungen“, so der Abteilungsleiter (sic!), würden als „persönliche Manipulationen verstanden“ und nicht als „zielgerichtete Anweisungen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“ (*Unternehmen D, Interview 3, Abteilungsleiter*).

So sei es etwa zu der Situation gekommen, dass ein Controller eingestellt wurde, um die Kostenstruktur der Firma in Ordnung zu bringen, dass dieser gleichzeitig aber keine Kompetenzen bekam, „unangenehme Entscheidungen“ auch durchzusetzen. So hatte der Controller entschieden, dass „Leute entlassen werden, weil sie mehr Kosten produzieren, als sie Umsatzpotenzial haben“. Diese Entscheidung sei dann aber durch den Vorstand unterminiert worden. „Er wollte“, so ein Gesprächspartner, „die richtigen Dinge, (aber) das passte nicht in diese schöne Wir-sind-alle-Freunde-Welt“. Es sei die paradoxe Situation entstanden, dass „Vorstände Leute gesucht haben“, die in der Lage wären, „Probleme zu lösen“, dass sie aber in dem Moment, in dem diese anfangen, Probleme zu lösen, gesagt hätten: „Mist, das ist nicht das, was ich wollte, kann man das nicht anders machen?“ (*Unternehmen D, Interview 3, Abteilungsleiter*).

Ein zentraler Hindergrund für die Entwicklung hierarchischer Weisungsstrukturen in Firmen der New Economy ist die Schwierigkeit, sich von persönlichen Beziehungen, die die gruppenförmige Struktur der Internetfirmen in ihrer Frühphase bestimmt haben, zu trennen. Ein Gesprächspartner klagte darüber, dass sich in vielen Internetfirmen nur sehr langsam die Vorstellung entwickle, dass sie „ein Unternehmen und kein Kegelclub“ seien. „Wenn

ich in der Firma Leute habe“, so die Einstellung dieses Gesprächspartners, „die nicht an der richtigen Position sitzen und für die ich keine andere Verwertung habe, dann muss man die Person entlassen“. Auch, „wenn dieser Mensch ein Freund vom Vorstand (ist), dann kann man nichts dafür“. Es gehe ja, so der Gesprächspartner, nicht darum, „eine freundschaftliche Bande“ aufzubauen, sondern man „will irgendwann mal profitabel“ sein (*Unternehmen D, Interview 3, Abteilungsleiter*).

Welche Effekte entstanden aus der Zurückhaltung beim „Ausleben“ der hierarchischen Entscheidungsstrukturen?

Der weitgehende Verzicht auf eindeutig definierte hierarchische Strukturen führte dazu, dass prinzipiell jede Entscheidung von jedem kritisiert werden konnte. Durch die nur gering ausgeprägte Strukturierung konnte jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die Entscheidung eines anderen in Frage stellen, weil sich dieser nur sehr begrenzt mit dem Hinweis „ich bin der Chef, wir machen das so“ legitimieren konnte (vgl. Kühl 1998: 104).⁶

Konsequenz der Zurückhaltung beim „Ausleben“ hierarchischer Entscheidungsstrukturen und der nur begrenzt vorgenommenen Abgrenzung der Abteilungen voneinander war eine starke Politisierung von Sachentscheidungen in den Firmen der New Economy. Konflikte wurden häufig nicht als Resultat unterschiedlicher Positionen im Unternehmen oder der unklaren Strukturierung begriffen, sondern als persönliche Missstimmungen. Hier wirkte der Gruppencharakter aus der Frühphase der New-Economy-Unternehmen in der Form nach, dass es nur ein begrenztes Verständnis für Konflikte gab, die aufgrund von Aufgabendifferenzierungen entstehen können.

In einem der untersuchten Unternehmen, das durch einen großen Konzern übernommen wurde und das inzwischen über ausgeprägte Mechanismen zur

Konfliktaustragung zwischen Abteilungen verfügt, hoben die Gesprächspartner hervor, dass in der Wachstumsphase des Unternehmens „Konflikte mehr persönlicher Natur“ gewesen seien. „Innerhalb der Firma“, so ein Gesprächspartner, habe es aufgrund der Familienartigkeit der Firma Konflikte gegeben, „die wurden nicht unbedingt auf fachlicher Ebene ausgetragen, sondern vielfach auf emotionaler Ebene“. Wenn er, so der Gesprächspartner, mit jemandem habe zusammenarbeiten müssen, der eine „totale Pfeife“ war, dann habe das zu Konflikten geführt: „Da gab es halt so Streitereien“, so der Gesprächspartner, „aber das waren auch mehr so persönliche Konflikte“. Aufgrund der durch die Fusion mit einer Konzerntochter bewirkten Formalisierungen gebe es jetzt „keine direkten Konfrontationen zwischen den Leuten“, sondern nur noch „Konfrontationen über fünf Ecken“. Man überlege sich jetzt genau, was man mache. Während man vorher nur gesagt habe: „das finde ich total dämlich“, sitze man jetzt „Stunden an einer Mail“ und überlege, wie man die „politisch am Besten“ schreibe (*Unternehmen E, Interview 3, Abteilungsleiter*).

Erhard Friedberg hat darauf hingewiesen, dass die für Organisationen typische Entpersonalisierung von Problemlagen funktional sein kann. In bürokratisierten Organisationen werden Entscheidungen eines Stelleninhabers als außerhalb der Person liegend und als quasi unpersönliche Handlungen angesehen. Diese Entpersonalisierung ermöglicht es, Entscheidungen in Unternehmen nicht primär als zwischenmenschliches Problem zu begreifen, sondern als Entscheidungen, die Menschen in ihrer Rolle als Organisationsmitglieder betreffen (vgl. Friedberg 1993: 64; siehe auch Walgenbach 1995: 291). Zwar hat jede einschneidende Entscheidung Auswirkungen auf die davon betroffenen Personen weit über ihre Organisationsrolle hinaus; der Rückzug auf diese Rolle ermöglicht es ihnen aber, diese Entscheidung nicht als „persönliche Verletzung“, als „Aufkündigung der Freundschaft“ oder „Degradierung des ganzen Menschen“ zu begreifen.

Unabhängig von der problematischen Politisierung von Sachentscheidungen in Organisationen, die am Idealmodell der Face-to-Face-Organisation festhalten, ist interessant, dass der möglichst lange Verzicht auf die Einführung klarer hierarchischer Strukturen zu dem genauen Gegenteil des angestrebten Effekts führen kann. In Unternehmen, die auf besonders flache Hierarchien Wert legen, kommt es häufig dazu, dass Entscheidungen nicht besonders dezentral gefällt, sondern vielmehr an der Unternehmensspitze zentralisiert werden.

⁶ Verschärft wurde dieses Problem noch dadurch, dass sich in den Firmen der New Economy in der Regel zwar relativ früh Abteilungen ausbildeten, dass diese Abteilungen aber nur in einem geringen Maß voneinander abgegrenzt wurden. So gab es in der Regel keine eindeutige Zuweisung von Kosten. Umsätze und Gewinne konnten häufig nicht eindeutig auf eine Abteilung zugerechnet werden. Die Abteilungsaufgaben waren unsauber voneinander abgegrenzt. In manchen Fällen wussten Mitarbeiter nicht, zu welcher Abteilung sie gehörten, oder sie wechselten je nach Bedarf zwischen den Abteilungen hin und her. Durch diese unklare Abgrenzung der Abteilungen voneinander war es auch nicht möglich, Konflikte dadurch zu begrenzen, dass man ein Statement abgeben konnte: „ich bin Abteilungsleiter – ich entscheide.“

Lutz Zündorf (1986: 35) hat darauf aufmerksam gemacht, dass Vorgesetzten verschiedene Möglichkeiten zur hierarchischen Steuerung zur Verfügung stehen. Die erste und direkteste Form ist die Steuerung über direkte, sprachlich vermittelte Befehlskommunikation. Der Vorgesetzte gibt in mündlicher oder schriftlicher Form direkte Anweisungen an die ausführenden Beschäftigten. Die zweite Variante besteht darin, dass der Hierarch indirekt seine Untergebenen steuert, indem er eine mittlere Führungsebene als Vermittler seiner Entscheidungen an die ausführenden Beschäftigten nutzt.

Besonders in der Phase des Übergangs von der Face-to-Face-Organisation zu einer ausdifferenzierten Organisation ist die zweite Variante – die Kommunikation über eine mittlere Führungsebene – nur schwach ausgebildet. Es ist zwar formal eine Abteilungs- oder Teamleiterebene vorhanden, die Abteilungs- oder Teamleiter sind jedoch nicht mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet, um als Übermittler von Vorstandsanweisungen effektiv werden zu können. Dieser begrenzte Einflussbereich macht sich beispielsweise darin bemerkbar, dass die Abteilungs- oder Teamleiter häufig nicht über Einstellungen, Entlassungen oder Beförderungen entscheiden können, kein eigenes Budget verwalten und nur begrenzt ein eigenes Regelwerk etablieren können.

In einem Unternehmen brachte ein Interviewpartner diese Situation mit Küchen- und Karl-May-Metaphern auf den Punkt: „Es gab natürlich den Vorstand, ganz klar, aber unter dem Vorstand war das alles eine Sauce.“ Nur aufgrund der Fusion mit der Tochter einer klassischen Old-Economy-Firma hätten sich klare Strukturen ausgebildet. „Früher gab es klare Häuptlinge, mittlerweile gibt es diese extraklaren Häuptlinge und darunter gibt es noch mal Häuptlinge, dann gibt es bessere Indianer, danach kommt dann nur noch das Fußvolk“ (*Unternehmen A, Interviewpartner 4, Teamleiter*). In dem Unternehmen habe die Situation bestanden, dass man auf einem weitgehend ausgeschöpften Arbeitsmarkt über Head-Hunter „hoch spezialisierte Leute ... zusammengekratzt“ habe und diesen Leuten dann letztlich das Gefühl gegeben habe, dass „sie nichts entscheiden dürfen“ und ihre „Entscheidungskompetenzen an allen Enden und Ecken angezweifelt“ würden (*Unternehmen A, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*). Ein Abteilungsleiter, der aus einem Betrieb der Old Economy gekommen war, berichtete davon, dass er nach seiner Einstellung seinen offiziellen Titel „Head of Irgendwas“ ernst genommen und sich gesagt habe: „Also entscheide ich jetzt“. Die Reaktion sei gewesen, dass er sofort etwas „auf

die Nase bekommen“ habe, weil es nicht zur Kultur gehört habe, dass Abteilungsleiter selbständig entscheiden (*Unternehmen A, Interviewpartner 5, Abteilungsleiter*).

Paradoxes Resultat dieser schwachen mittleren Führungsebene ist eine Zentralisierung vieler Entscheidungen beim Vorstand. Aufgrund der schwachen mittleren Führungsebene konnten Unternehmenschefs ohne große Widerrede Entscheidungen, für die eigentlich die Abteilungsleiter zuständig gewesen wären, an sich ziehen. Es kam zu einer „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ (vgl. Kühl 2001).

In einem Unternehmen wurde davon berichtet, dass sich die Vorstandsvorsitzende „brutalstens um die Ausgestaltung“ der neuen Räume der Firma gekümmert habe. Sie habe die Planung der Projektgruppe über Bord geworfen und ihren eigenen Geschmack durchgesetzt. Dies sei von den Mitarbeitern als Signal begriffen worden, dass die „Glücke in ihrem Nest sitzt“. Und wenn „ihr irgendwas (nicht passt), muss das weg“ (*Unternehmen B, Interviewpartner 3, Abteilungsleiter*). In dem Unternehmen, so ein Gesprächspartner, sei eine für die New Economy typische Kultur entstanden, die sich dadurch auszeichnete, dass die Vorstandsvorsitzenden auch viele Detailfragen entschieden hätten und es dadurch zu für die Mitarbeiter nicht vorhersehbaren, teilweise impulsiven Entscheidungen gekommen sei. „Wenn heute schönes Wetter war“, so ein Gesprächspartner, habe die Vorstandsvorsitzende über die Köpfe der zuständigen Abteilungsleiter hinweg entschieden, dass „ab sofort Sonnenschirme im Prämien-Shop“ angeboten würden (*Unternehmen E, Interviewpartner 5, Abteilungsleiter*).

Die Kultur, die sich in vielen Unternehmen etablierte, darf nicht so verstanden werden, dass uneinsichtige, egozentrische Vorstandsvorsitzende Entscheidungen an sich gezogen hätten. Vielmehr führte die unklare Kompetenzzuweisung an die mittlere Führungsebene dazu, dass Mitarbeiter es nicht mehr wagten, selbständig Entscheidungen zu treffen. Wenn sich die Mitarbeiter nicht konsensual auf ein Vorgehen verständigen konnten und das Gefühl hatten, dass die Entscheidung auch das Selbstverständnis der Firma traf, wurde die Entscheidung der Führungsspitze zugetragen.

In einem Unternehmen wurde berichtet, dass sich eine „Kultur entwickelt hatte, wo nichts alleine entschieden wurde“. Er sei, so ein Gesprächspartner, immer zu irgend jemandem nach oben hingelaufen und habe diesen gebeten: „Entscheide du doch bit-

te!“ Nach der Fusion mit der Tochter eines Großkonzerns sei es zu starken Konflikten gekommen, weil dort jeder „seine eigene Kostenstelle“ sei und die Philosophie herrsche, dass jeder „Mitarbeiter ein eigener Unternehmer“ sei. Während in dem Konzern die Entscheidungen nach ganz unten verlagert würden, habe in der New Economy genau das Gegenteil geherrscht: „eine Verlagerung (der Entscheidungen) auf die oberste Ebene“ (*Unternehmen E, Interviewpartner 5, Abteilungsleiter*).

4.2 Die „Regel der Regelmissachtung“ und die Entstehung von Absicherungsstrategien in Firmen der New Economy

Aus verschiedenen organisationstheoretischen Zugängen ist auf die zentrale Rolle von Regeln, Routinen und Programmen für die Stabilisierung von Organisationen hingewiesen worden. Niklas Luhmann betrachtet Konditionalprogramme („wenn der Impuls kommt, mache das und das“) und Zweckprogramme („erreiche dieses Ziel, die Mittel überlasse ich dir“) als Entscheidungsprämissen, über die sichergestellt wird, dass Entscheidungen in Organisationen aufeinander aufbauen (vgl. Luhmann 2000: 256). Oswald Neuberger erklärt, dass zwar die Dynamik und Produktivität einer Organisation durch die lebendige konkrete Arbeit, durch die Interaktion und Kooperation zwischen Akteuren bestimmt werde, dass diese „Physiologie“ der Arbeit jedoch erst durch spezialisierte „Organe“, nämlich Verfahren, möglich werde. „Arbeit an sich“, so Neuberger, gebe es nicht, sondern Arbeit sei immer durch Verfahren, Regeln, Routinen geprägt (vgl. Neuberger 1997: 496, in Auseinandersetzung mit Türk 1995).

Programme, Regeln und Routinen – darin stimmen die meisten Organisationstheorien überein – determinieren nicht Entscheidungen und Handlungen, sondern machen „lediglich“ einige Handlungen wahrscheinlicher als andere. So hebt Wolfgang Sofsky (1997: 133) hervor, dass allgemeine Verfahren, die in der Ausführung sozialer Praktiken angewendet werden, eher kodifizierte Interpretationen denn unmittelbar generativ wirkende Handlungsprogramme seien. Erhard Friedberg (1993) betont, dass die Rolle der maßgeblich aus Regeln, Programmen und Routinen bestehenden Formalstruktur nicht sei, die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder direkt zu bestimmen, sondern die Verhandlungsspielräume für die Akteure zu strukturieren. Im Anschluss an Friedberg wird Günther

Ortmann (zuletzt 2002) nicht müde zu betonen, dass explizit ausformulierte Regeln zwar Handlungen in Organisationen steuerten, dass Organisationen aber nur funktionieren könnten, wenn die formalen Regeln auch umgangen, unterlaufen, uminterpretiert und verletzt würden. In ganz ähnlichem Tenor betont auch Niklas Luhmann (2000), dass durch Zweck- und Konditionalprogramme nicht Handlungen festgelegt, sondern Rechtfertigungsstrukturen geschaffen würden. Ein Mitarbeiter, der in einer Organisation den formalisierten Routinen folge, sei auf der sicheren Seite und brauche sich für das Ergebnis seines regelgerechten Handelns nicht zu rechtfertigen. Erst wenn er von Programmen abweiche, müsse er sich gegenüber seinen Vorgesetzten legitimieren, z. B. dadurch, dass er auf den Nutzen seiner Regelverletzung für die Gesamtorganisation hinweise.

In jeder Organisation findet (um es in der Sprache der Mikropolitik auszudrücken) ein „Spiel“ um Regelbefolgung und Regelverletzung statt. In den Firmen der New Economy nimmt dieses Spiel eine ganz besondere Ausprägung an.

In einer Firma wurde berichtet, dass als Reaktion auf die Komplexität der Arbeitsprozesse Regeln aufgestellt worden seien, die aber folgenlos blieben. So sei gemeinsam die Regel vereinbart worden, dass jeden Donnerstag die Abteilungsleiter einen Report abzuliefern hätten, damit einerseits der Vorstand gegenüber dem Aufsichtsrat über Fort- und Rückschritte berichten könnte und andererseits jede Abteilung über die Arbeit der anderen informiert wäre. Durch die Entscheidung, so ein Gesprächspartner, habe man „eine schöne Regel“ gehabt, „aber sie wurde nicht befolgt“, weil sie von zu vielen Mitarbeitern als sinnlos betrachtet wurde. Besonders auffällig sei die Nichtbefolgung der Regeln bei den wöchentlichen Treffen der Mitarbeiter gewesen. Die Idee war, dass sich jeden Freitag alle Mitarbeiter treffen sollten, um die Planung der nächsten Woche vorzunehmen und sich über neue Trends zu informieren. Das „Ding“, so ein Gesprächspartner, habe „Friday Morning Meeting“ geheißen, habe aber „grundsätzlich nicht an einem Freitag“ stattgefunden, sondern immer „am Montag, Dienstag oder Donnerstag“ (*Unternehmen B, Interview 3, Abteilungsleiter*).⁷

In vielen Firmen der New Economy scheint sich die Metaregel ausgebildet zu haben, dass Regeln nicht

⁷ Die Fixierung auf „Regelkommunikation“ in den Beispielen der Gesprächspartner ist verständlich, weil regelmäßige Termine besser im Gedächtnis haften bleiben als zum Beispiel Arbeitsroutinen zwischen Abteilungen.

befolgt werden müssen. Helmut Willke (1996: 75) hat darauf hingewiesen, dass explizite oder implizite Metaregeln einer Organisation verhindern, dass sich neue Regeln in der Organisation ausbilden. Häufig habe es in Organisationen den Anschein, als sei eine Regel erfolgreich etabliert worden. Sobald aber eine übergeordnete Metaregel ins Spiel komme, „springe“ die veränderte Regel zurück in ihren vorigen Zustand. Da die Metaregeln, so Willke, häufig nicht mitverändert würden, würden nachgeordnete Regeln immer wieder gemäß den Metaregeln verändert. Willke spielt dabei darauf an, dass Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen in Unternehmen häufig erfolgreich sind, dass sie aber erodieren, wenn die Metaregeln der Belohnungs- und Karrieremuster nicht verändert werden. In Entwicklungsländern lässt sich der Effekt beobachten, dass, solange Entwicklungshelfer vor Ort sind, neue Regeln sich etablieren, sobald sie aber wieder weggehen, die älteren Regeln des traditionellen Familien- oder Dorflebens wiederkehren und die neu etablierten Regeln erdrücken.

Für die in Internetfirmen sich entwickelnde Kultur der legitimen Regelmissachtung gibt es Gründe. Die strikte Anwendung von Regeln, Routinen und Programmen galt in vielen New-Economy-Unternehmen als typisches Merkmal der Old Economy und damit als „uncool“. Die formalisierte Etablierung und strikte Befolgung von Regeln, Routinen und Programmen wurde als ein Schritt hin zur Bürokratisierung betrachtet, die nicht zur Dynamik des Internetzeitalters passte.

Man braucht die „Regel der Regelmissachtung“ jedoch nicht kulturell zu begründen, sondern kann auf bestimmte Strukturmerkmale der Firmen der New Economy hinweisen, die diese Metaregel so stabil halten.

Die Stärke von Regeln, Programmen und Routinen liegt darin, dass sie quasi intuitiv befolgt werden und ihre Sinnhaftigkeit nicht bei jeder Befolgung hinterfragt wird. Es wäre extrem zeit- und energieaufwendig, wenn ein Mitarbeiter sich bei jedem Handgriff, bei jedem Programmierschritt oder bei jeder Abstimmung fragen müsste, ob diese Aktion zur Mehrung des Gesamtnutzens der Organisation beiträgt. Der in vielen Firmen der Old Economy zu beobachtende und häufig als negativ eingeschätzte Effekt ist, dass Regeln, Programme und Routinen auch dann noch befolgt werden, wenn sie nach Ansicht der meisten Akteure nicht mehr dem Nutzen der Unternehmung dient. Die Entlastungsfunktion und gleichzeitig auch die Gefahr von Routinen liegt darin, dass sie um ihrer selbst willen befolgt werden und sich verselbständigen (vgl. Luhmann 1975c).

In den Firmen der New Economy bestand wenig Bereitschaft, das Risiko dieser negativen Effekte einzugehen. Da, so der Mythos, „im Internet ein Jahr so lange dauert wie sieben Jahre in der Old Economy“, sei die Etablierung von Regeln äußerst problematisch. Wenn unter den extrem unsicheren Produkt- und Kapitalmarktbedingungen erheblicher Aufwand in die Produktion und Kontrolle von Regeln gesteckt würde, so würde das zwar Sicherheit suggerieren, aber nicht das Überleben der Organisation sichern. Die Organisation drohe, so die Befürchtung in der New Economy, sich stabil an den Marktbedingungen vorbei zu entwickeln (vgl. auch Friedberg 1993: 151, Wimmer 1993: 298f.).

Angesichts des nur begrenzten Zwangs zur Einhaltung von Regeln wäre eine starke Hierarchie erforderlich gewesen, die aber in den Firmen der New Economy ja gerade vermieden wurde. Aufgrund der großen Zurückhaltung, über Hierarchien die Einhaltung oder besser die Nicht-Einhaltung von Regeln und Routinen zu sanktionieren, erodierten in vielen Internetfirmen einmal etablierte Regeln sehr schnell und wurden zu „Regelruinen“ ohne wirkliche Konsequenzen für das Handeln in der Organisation.

Was waren die Folgen dieser Kultur der legitimen Regelmissachtung in Firmen der New Economy?

In Zeiten, in denen der Kapitalnachfluss sichergestellt war, wurden die negativen Effekte der Kultur der Regelmissachtung nicht unmittelbar sichtbar. Wenn ein Programmiererteam seine Ergebnisse nicht rechtzeitig fertig bekam, wurden die Aufträge kurzfristig fremdvergeben. Wenn ein Umsatzziel durch eine Verkaufsabteilung nicht erreicht wurde, konnte man davon ausgehen, dass das Überleben der Organisation durch neues Risikokapital gesichert werden würde. Wenn die Abstimmung zwischen Abteilungen nicht über die etablierten Routinen lief, setzte man sich zusammen und diskutierte das Projekt gemeinsam aus, auch wenn dies für die Akteure insgesamt zeitaufwändiger war.

Auffällig ist die Veränderung, die eintritt, wenn sich der Druck auf die Organisation erhöht. Die fehlende Strukturierung und die Folgenlosigkeit von Regeln führen dann dazu, dass die Akteure in der Organisation viel Zeit damit aufbringen, sich abzusichern.

In einem Unternehmen wurde berichtet, dass unter Druck die Strukturlosigkeit zu großer Zurückhaltung beim Treffen von Entscheidungen geführt habe. Ein Gesprächspartner berichtete, dass man wegen der fehlenden Klärung der Zuständigkeitsfragen und des Fehlens einer klaren Zielrichtung

wisse, dass man sich mit dem Treffen einer Entscheidung eigentlich nur in „die Nesseln setzen kann“. Die „Wahrscheinlichkeit, dass man eine Entscheidung trifft und dafür einen auf die Nase kriegt“, sei zu groß. Das Resultat sei, dass sich die „meisten Leute ... in Abwehrhaltung üben“ (*Unternehmen B, Interview 5, Abteilungsleiter Programm*). Die aus der fehlenden Strukturierung entstandene Kultur wurde mit dem Ausdruck „Cover your ass“ beschrieben. In seinem Unternehmen, so ein Gesprächspartner, gehöre es inzwischen zur Kultur, so genannte „Cover your ass“-E-mails oder „Cover your ass“-Faxe zu schreiben. Man halte beispielsweise Besprechungsergebnisse nicht dazu fest, um das Ergebnis für alle sichtbar zu machen, sondern „um seinen eigenen Arsch zu retten, wenn etwas schief geht“. Würde man die Protokollergebnisse nicht zusammenfassen, dann würde man eine willkommene Gelegenheit bitten, als Sündenbock hingestellt zu werden. Andere würden sagen: „Der war schuld“, und man „hätte dann nichts in der Hand, um sich zu wehren“ (*Unternehmen B, Interview 9, Abteilungsleiter*; vgl. Wunderlich 2001).

„Man möchte“, so ein anderer Gesprächspartner aus dem gleichen Unternehmen, „bestimmte Sachen dokumentiert wissen“. Die Kombination aus nur wenigen wirksamen Regeln und erhöhtem Außen- druck führe dazu, dass man sich nicht mehr damit zufrieden gebe, wenn jemand am Telefon sage: „Okay, mach es“, weil man „Schiss hat, dass dieser dann bei Problemen sagt: ‚Hab ich nie gesagt‘“. Stattdessen werde die Koordination über E-mail abgewickelt, weil man bei Problemen dann sein „Dokument aus der Tasche“ holen und sagen könne: „Hier steht das“. Es sei, so der Gesprächspartner, fast ein „Rechtfertigungswahn“. Wenn „Aussage gegen Aussage steht“, versuche man, seine Haltung über Papier abgesichert zu haben (*Unternehmen B, Interview 4, Teamleiter*).

4.3 Die kaschierten Taylorisierungsphantasien in der New Economy: Workflow-Management

Angesichts der erdrückenden internen Komplexität geistert ein Wort durch die New Economy: Workflow-Management. Unter Workflow-Management wird die über Informations- und Kommunikationstechnologie abgewinkelte Regulierung des Arbeitsablaufs verstanden. Dabei werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitsfeldern präzise definiert und die Arbeitsabläufe über eine speziell entwickelte Software reguliert.

In einem der untersuchten Unternehmen wurde die Hoffnung, über Workflow-Management die Orga-

nisationsprobleme in den Griff zu bekommen, besonders deutlich. Ein Abteilungsleiter erklärte als Hauptproblem, dass es „keine klar definierten Prozesse“ gebe und dass das in der Softwareentwicklung so bewährte Workflow-Management nicht existiere (*Unternehmen B, Interview 5, Abteilungsleiter*). Ein Kollege brachte es noch deutlicher auf den Punkt: „Die Kommunikation muss automatisiert sein. Die Organisation muss automatisiert werden. ... Stichwort: Groupware, Workflow.“ Die Organisation, so der Gesprächspartner, könne auf zwei Arten verlässlich gestaltet werden: einerseits über Köpfe, Menschen, Personen, andererseits über automatisierte Prozesse. Das Problem sei gewesen, dass die Strategien der New-Economy-Firmen sich zu sehr auf die Organisation über konkrete Menschen verlassen hätten, ohne zu sehen, dass über diese Skaleneffekte keine großen Effekte erzielt werden könnten (*Unternehmen B, Interview 9, Abteilungsleiter*; vgl. Wunderlich 2001).

Als Beispiel für eine solche zu sehr auf Personen basierende Strukturierung wurde das Buchhaltungssystem für Prämienpunkte angeführt. Angesichts der fehlenden Bereitschaft, diesen Prozess zu automatisieren, sei man in der Firma darauf angewiesen, einen „Computer-Crack“ mit Nachbuchungen zu beschäftigen. Von diesem müsse man erwarten, dass er sich „mit bestimmten Techniken auskennt“, dass er wisse, wie er „eine Datenbank ansteuert“, außerdem noch „Buchhaltungs-Knowhow hat“ und dass er „selbst mit mehreren Programmen arbeiten“ könne. Wenn diese Arbeit sich mit dem Wachstum der Firma vervielfache, könne es passieren, dass man zehn „extrem hoch qualifizierte Mitarbeiter“ mit solchen Nachbuchungsaufgaben beschäftige. Die Lösung sei, dass man versuche, den „Automatisierungsgrad“ zu erhöhen. Es komme darauf an, Prozesse so zu automatisieren, dass ein Mitarbeiter nur noch eine eingehende Information nehmen müsse, diese in eine „Maske einbindet“ und dann einen „Knopf drückt“. Für diese Arbeit bekomme man „auf dem Arbeitsmarkt Tausende von Menschen“, weil sie sich nicht darum zu kümmern bräuchten, „dass das und das passiert“. Die ganze Logik, das gesamte Knowhow sei „in der Applikation“. Selbst diese einfachen Prozesse könne man noch automatisieren; da aber Kunden lieber mit Menschen telefonieren als mit Computern, gebe es in großen Organisationen „90 Prozent Sachbearbeiter“ (*Unternehmen B, Interview 9, Abteilungsleiter*; vgl. Wunderlich 2001).

Auffällig ist, dass die Automatisierungslogik sich nach der Vorstellung in Firmen der New Economy nicht nur auf Softwareanwendungen beschränken

soll, sondern dass auch typische interne Organisationsprobleme über Softwarelösungen bearbeitet werden. Schon Tom DeMarco und Timothy Lister (1999: 1) haben in ihren Studien über Softwareprojekte darauf aufmerksam gemacht, dass die Projektmanager dazu tendieren, ihre Mitarbeiter als Module zu betrachten, die durch Standardverbindungen kombiniert werden können. Die Modularisierungslogik, die ihnen als Softwareentwickler, Techniker oder Programmierer Erfolg gebracht hat, wird jetzt auch als Managementtechnik angewandt.

Hier zeigt sich im Bereich der Softwareentwicklung eine Tendenz, die sich häufig bei ausdifferenzierten Professionen beobachten lässt. Die typischen Handlungsweisen der Profession werden nicht nur als Lösung für den unmittelbaren Wertschöpfungsprozess, sondern auch als Lösung für wesentlich komplexere Probleme betrachtet. Ein Arzt behandelt nicht nur seine Patienten mit medizinischem Wissen, sondern geht auch an politische Probleme mit dieser Logik heran. Ein Jurist behandelt nicht nur die an seine Rechtsabteilung herangetragenen Probleme juristisch, sondern sieht „Vertraglichung“ und die „juristische Klärung von Problemen“ auch als Lösung für umfassendere Probleme der Organisation. Ein Theologe bietet seine religiösen Serviceleistungen nicht nur seinen Kunden an, sondern möchte am liebsten auch die Organisation, in der er arbeitet, nach Prinzipien der Nächstenliebe führen.

Je stärker sich nun eine Professionalisierung der Informatiker durchsetzt, je stärker ihre Rolle in Organisationen sich auswirkt, je mehr ihre Tätigkeiten zum unmittelbaren Wertschöpfungsprozess der Organisation werden, desto stärker setzt sich – so die Beobachtung – diese Logik auch in den Phantasien darüber durch, wie eine Organisation aufgebaut sein sollte.

Welche Auswirkung haben Konzepte wie Workflow-Management auf die Funktionsweise von Firmen der New Economy?

Technisierung hat für die Organisation einen Entlastungseffekt. Sie befreit, so Niklas Luhmann, die „sinnverarbeitenden Prozesse des Erlebens und Handelns von der Aufnahme, Formulierung und kommunikativen Explikation aller Sinnbezüge, die impliziert sind“ (Luhmann 1975b: 71). Die Technisierung bietet sich immer dann an, wenn Ursachen mit anderen Ursachen so verkoppelt werden sollen, dass mit Sicherheit bestimmte Wirkungen erzielt werden, ohne dass andere Ursachen (Störungen) oder andere Wirkungen (unerwünschte Nebenfolgen) diese Verkopplung in Frage stellen (vgl.

Baecker 1992: 58f.). Eine solche enge Kopplung von Ursachen und Wirkungen ermöglicht es, dass eine Operation künstlich fixiert, wiederholbar, berechenbar und für andere übernehmbar wird (vgl. Rammert 1989: 162; siehe auch Heidenreich/Schmidt 1992: 46).

Diese Entlastungsfunktion von Technik hat sich in Organisationen immer schon gezeigt. Die Einführung der Schreibmaschine machte die vorher existierenden Regeln über die Größe und Form von Buchstaben überflüssig. Die Einführung von Grafikcomputern machte es unnötig, dass Studierende der Ingenieurwissenschaften wie in der Vergangenheit die genormten Schriften lernen müssen, um die am Reißbrett entworfenen Maschinen zu beschriften; die ehemals durch Normen genau definierten Rundungen und Abstände der Buchstaben waren in die Computerprogramme eingeschrieben. Abrechnungssysteme und Produktionsplanungssysteme ermöglichten es in den achtziger und neunziger Jahren, dass viele vorher in formale Regeln und bürokratische Prozeduren gefasste Anweisungen aufgegeben werden konnten (vgl. Perrow 1986, Heydebrand 1989: 341, Kühl 1998: 147f.).

Durch Technisierung werden die Konditionalprogramme („wenn x, dann y“), die in Firmen der Old Economy häufig über detaillierte Anweisungen sichergestellt werden, perfektioniert. In einem durchtechnisierten Prozess gibt es nur die Möglichkeit der Annahme oder Ablehnung. Der niedrig bezahlte Mitarbeiter im Call-Center einer Bank kann auf den Masken nur eingeben, ob ein vorher ausgearbeitetes Programm ausgelöst wird oder nicht. Bei allem persönlichen Anschein, der durch die Stimme des Call-Center-Mitarbeiters erweckt wird: Sonderwünsche sind nicht möglich. Ein Mitarbeiter, der Buchungsänderungen durchführt, kann, wenn der Prozess weitgehend automatisiert ist, nur ganz wenige Variationen vornehmen.

Der Prozess funktioniert nach dem Modell „Kaugummiautomat“. Ein Kaugummiautomat kann nur zwischen zwei Optionen wählen. Die erste Option ist, dass bei der Eingabe vorher definierte Geldstücke erkannt und dann die Kaugummis ausgegeben werden. Der Kunde kann davon ausgehen, dass er für sein Geld auch wirklich Kaugummis erhält und nicht etwa Kondome, Zigaretten oder Plüschbären. Bei der zweiten Option erkennt der Automat, dass er lediglich mit ausländischen Geldstücken, Knöpfen oder sogar überhaupt nichts gefüttert wurde, und verweigert die Ausgabe der Kaugummis (vgl. für eine nikotinlastigere Beschreibung des Prozesses Schimank 1986: 81).

Weshalb gibt es in den Firmen der New Economy die Tendenz zur Technisierung von Organisationsabläufen?

Neben der professionssoziologischen Erklärung, dass Softwareentwickler häufig Technisierung nicht nur als Antwort auf Kundenanforderungen, sondern auch als Strukturierungsform für Organisationen begreifen, gibt es eine Erklärung, die auf die Verdecktheit technischer Strukturierungsformen abzielt.

Neben den beiden oben dargestellten Formen hierarchischer Steuerung über direkte, sprachlich vermittelte Befehlskommunikation einerseits und indirekte, durch mittlere Führungsebenen vermittelte Befehlskommunikation andererseits gibt es noch eine dritte Steuerungsform. Diese besteht in einer unpersönlichen Vorstrukturierung von Handlungssituationen. Den ausführenden Beschäftigten werden verbindliche Handlungsprämisse und formalisierte Ausführungsprogramme vorgegeben. In dieser unpersönlichen Vorstrukturierung von Handlungsperspektiven wird der Charakter der Hierarchie nicht sofort offensichtlich. Deswegen bietet sich die technische Vorstrukturierung von Handlungssituationen gerade in solchen Situationen an, in denen Hierarchie als Steuerungsform delegitimiert ist. Gerade die Vorstrukturierung von Verhaltensweisen über Technologien dient hier als Substitut für direkte oder indirekte sprachlich vermittelte Anweisungen aus der Hierarchie.⁸

Die Dezentralisierung auch in Firmen der Old Economy und die Delegitimierung von Hierarchien im Managementdiskurs sind ein zentraler Grund dafür, dass hierarchische Anweisungen immer stärker in Form der entsprochenen und unpersönlichen Vorstrukturierung von Handlungssituationen auftreten. Dies äußert sich zum Beispiel in Form von EDV-Systemen zur Steuerung von Auftragsbearbeitung und Güterverteilung, von ausgefeilten PPS-

Systemen zur Steuerung des Produktionsprozesses oder von EDV-basierten Controlling-Instrumenten, über die bestimmte Vorgaben vermittelt werden. Die Informationen kommen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus dem Computer, aus dem Drucker oder von der Informationstafel. Sie werden nicht mehr als eine Anweisungskommunikation verstanden, sondern als „Sachzwänge“. Man schimpft auf die Maschinen, vielleicht noch auf die „EDV-Heinis“, aber nicht mehr unbedingt auf den Chef.⁹

Paradoxerweise nähern sich Firmen der New Economy wenigstens in ihren Organisationsphantasien einer Organisationslogik an, die in den Statements aus der New Economy immer verdammt wurde: dem Taylorismus. Die Erzeugung von Stabilität durch Technik ist in ihrer tieferen Logik nicht allzu weit von der Produktion von Stabilität durch Organisationsgestaltung und Personen entfernt. So werden hierarchische Organisationen auch als „Maschinenbürokratien“ bezeichnet (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 160). Tayloristische bzw. fordistische Unternehmer sehen ihre Angestellten lediglich als begrenzt rationale, maschinenähnliche Wesen an, die man von außen steuern, kontrollieren und motivieren muss und kann (vgl. Breisig 1990: 58).

Es ist jedoch auffällig, dass sich die Vorstellungen von New-Economy-Firmen, sich über Workflow-Management und Groupware durchzuorganisieren und dadurch die Komplexität der Firma in den Griff zu bekommen, kaum durchgesetzt haben.

Schon Uwe Schimank (1986) und Lianne Bainbridge (1987) haben darauf hingewiesen, dass eine Vereinfachung durch die Technisierung von Abläufen eine Komplexität auf höherer Ebene schafft. Die Organisation kann sich einerseits durch die „Entlastung“ neue Möglichkeiten erschließen, muss sich andererseits jedoch mit neuen Abstimmungsnotwendigkeiten außerhalb des unmittelbar von der Technisierung betroffenen Prozesses auseinandersetzen: Die Technik muss produziert, beschafft und installiert, kontrolliert und gewartet werden. Zusätzliche Kontaktstellen zu Softwarehäusern, Hochschul- und Forschungseinrichtungen entstehen. Es ist – in den Worten von Bainbridge – die „Ironie der Automatisierung“, dass durch Technik zwar elementare Abläufe vereinfacht und Fehler erster Ordnung vermieden werden können, gleichzeitig jedoch Kontrollen auf höherem Niveau und die Beobach-

⁸ Hier handelt es sich um den Versuch, das Argument von Tacke/Wehrs (1992: 236) zu präzisieren, dass „Informatisierung ein Substitut für Hierarchie“ sei. Das Argument ist eine Variation des Luhmannschen Gedankens, dass in Organisationen die Möglichkeit besteht, verschiedenartige Entscheidungsprämisse als funktionale Äquivalente zu behandeln (z.B. Luhmann 1988: 177). Wenn man beispielsweise feste Konditionalprogramme hat, kann man die Kommunikation über Hierarchie reduzieren. Technisierung kann hier als eine Sonderform von Konditionalprogrammen begriffen werden. Statt auf Hierarchie allgemein abzielen, scheint es mir jedoch hilfreich, Informatisierung als ein Substitut für eine besondere Form hierarchischer Kommunikation – nämlich für direkte oder indirekte sprachliche Anweisungen – zu betrachten.

⁹ Dieses Argument weist Parallelen zur Argumentation der sich mit Kontrollfragen beschäftigenden Industrie-soziologie auf (vgl. Manske 1991: 9).

tung von Fehlern zweiter Ordnung nötig werden (vgl. Berger 1988: 116, Heidenreich/Schmidt 1992: 57, Tacke/Wehrsig 1992: 226, Kühl 1998: 148).

Die Komplexität zweiter Ordnung besteht in den New-Economy-Firmen darin, dass die strategische Ausrichtung und die Gestaltung der Organisation in der Boom-Phase der New Economy permanent geändert wurde. Je nachdem, welche Strategie eine weitere Finanzierung durch die Risikokapitalgeber gewährleistete, musste die Organisation neu aufgestellt werden. Die Organisationsabläufe sind bei einer Ausrichtung auf Bannerwerbung eine andere, als wenn die Organisation versucht, Kunden für die Internetleistungen bezahlen zu lassen oder Software an andere, größere Unternehmen zu verkaufen. In Verbindung mit dem rasanten Größenwachstum bzw. ab dem Jahr 2000 dem schnellen Schrumpfen der Internetfirmen konterkarierten solche Zielwechsel die Versuche, die Organisationen über Workflow-Management oder Groupware zu stabilisieren.

4.4 Der Übergang von der Face-to-Face-Organisation zu einer formal ausdifferenzierten Organisation: Ansätze zu einer Soziologie des Organisationswachstums

Das Modell der Face-to-Face-Organisation ist aufgrund der hohen Identifikation der Mitarbeiter und der Möglichkeit des sehr schnellen Zweckwechsels so attraktiv, dass Organisationen zögern, sich bei wachsender Komplexität von dieser Organisationsform zu lösen. Die Tendenz zur zentralisierten Entscheidungsfindung in Internetunternehmen, das Entstehen von „Cover-your-ass“-Strategien angesichts von wenig „verregelten“ Arbeitsbedingungen und die Ausbildung von Taylorisierungsphantasien in Form von Workflow-Management-Systemen ist das Resultat des Festhaltens an gruppenförmigen Organisationsstrukturen auch in Wachstumsprozessen.

Theoretisch ausgedrückt sind diese Probleme das Resultat eines Zögerns der Organisation, Entscheidungsprämissen in Form von Hierarchien, Programmen und Personalstrukturen auszubilden, mit denen „einfache“ Entscheidungen in der Organisation strukturiert werden. Zwar merkt man als „wachsende Organisation“, dass man angesichts von immer mehr anfallenden Entscheidungssituationen „Metaregeln“ für das Treffen dieser Entscheidungen braucht, man fürchtet aber den kurzfristig entstehenden Flexibilitätsverlust durch die Entwicklung von Hierarchien, Regeln und Personaleinstellungskriterien.

Diese Hemmungen scheinen in Firmen der New Economy besonders groß zu sein, weil sie sich in ihrem Selbstbild an die Merkmale einer „Face-to-Face-Organisation“ gebunden haben. Es gibt aber auch Indizien dafür, dass die Ausbildung von Entscheidungsprämissen in Face-to-Face-Organisationen generell ein sehr sensibler Prozess ist. Trotz der Entstehung einer Vielzahl von Professuren, Projekten und Studiengängen zum Thema Gründungsmanagement herrscht ein auffälliger Mangel an Forschungen über die Ausbildung von Entscheidungsprämissen in Wachstumsunternehmen. Dieser Artikel kann und will nicht diesen grundlegenden Mangel beheben, sondern lediglich anhand des Beispiels kapitalmarktorientierter Unternehmen einige Ansatzpunkte zu einer organisationstheoretisch orientierten Forschung über Wachstumsunternehmen anbieten.

4. Schluss: Die Eskalation von Organisationsproblemen bei ausbleibenden Kapitalnachflüssen

Ein einschneidender Zeitpunkt in der Geschichte der am Kapitalmarkt orientierten New Economy war das Frühjahr 2000. Ausgelöst durch die Aussage des US-Präsidenten Bill Clinton und des britischen Premiers Tony Blair, dass das menschliche Genom nicht im Privatbesitz einzelner Firmen sei, verzeichnete der US-High-Tech-Aktienmarkt den zweitgrößten Tagesverlust seiner Geschichte. Mit dem Internet-Kleiderhändler Boo.com gab es die erste große Pleite unter den Firmen der New Economy. Erstmals wurde durch das US-Magazin „Barron's“ eine Liste veröffentlicht, in der ausgerechnet wurde, wie lange einige der bekanntesten US-Unternehmen der New Economy ohne weiteren Geldzufluss noch überleben könnten (vgl. Koch 2001: 46).

Die hohen Börsenverluste, die ersten Pleiten von Internetfirmen und die kursierenden „Todeslisten“ von Internetfirmen kumulierten in einem massiven Vertrauensverlust in die New Economy. Anleger zogen ihr Geld aus den High-Tech-Aktienmärkten wie der Nasdaq oder dem Neuen Markt zurück. Die Risikokapitalgeber stoppten bei vielen Internetunternehmen die weiteren Finanzierungsrunden, weil sie keine Möglichkeit mehr sahen, ihre Investments über einen Börsengang zu vergolden. Neue Unternehmen im Bereich E-Business oder Softwareentwicklung erhielten nur noch in Ausnahmefällen Anschubfinanzierungen.

Bis zu diesem Stopp des Kapitalnachflusses war es den Interfirmen möglich, die oben dargestellten Organisationsprobleme durch einen gewaltigen Ressourceneinsatz kurzfristig in den Griff zu bekommen. Bei Problemen im Controlling oder in der Buchführung wurden Berater eingekauft, die schnelle, wenn auch nur kurzfristig wirksame Lösungen entwickelten. Softwareentwickler wurden als Freelancer – oder E-Lancer – eingestellt, um EDV-gestützte Koordinationsplattformen für die Kommunikation zwischen den Abteilungen einzurichten. Koordinationsprobleme wurden durch eine Intensivierung der Kommunikation gelöst. Motiviert durch Aktienoptionen und durch die Goldgräberstimmung in der New Economy waren die Mitarbeiter bereit, Abend- und Wochenendschichten einzulegen, um gemeinschaftlich die weitere Vorgehensweise auszutüfteln.

Erst die Wende auf dem Kapitalmarkt führte dazu, dass die oben dargestellten strukturellen Probleme allgemein offensichtlich wurden. Die aufgrund des schwachen mittleren Managements schon immer stark zentralisierte Entscheidungsfindung in Internetfirmen, die begrenzte Wirkmächtigkeit der Regeln, Programme und Routinen sowie die Taylorisierungsphantasien über EDV-gestütztes Workflow-Management deuteten sich auch schon während der Boom-Phase der New Economy an; thematisierbar wurden sie in den meisten Unternehmen aber erst in der aufkommenden Krisensituation aufgrund der ausbleibenden Finanzspritzen aus dem Kapitalmarkt.

Literatur

- Baecker, Dirk, 1992: Fehldiagnose „Überkomplexität“. Komplexität ist die Lösung, nicht das Problem. *gdi impuls*, Nr. 4/1992: 55–62.
- Bainbridge, Lisanne, 1987: Ironies of Automation. S. 271–283 in: Jens Rasmussen / Keith Duncan / Jacques Leplat (Hrsg.), *New Technologies and Human Error*. Chichester et al.: Wiley.
- Berger, Ulrike, 1988: Rationalität, Macht und Mythen. S. 115–130 in: Willi Küpper / Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: WDV.
- Breisig, Thomas, 1990: *It's Team Time: Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln: Bund.
- Buchinger, Kurt, 1997: *Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Cooley, Charles H., 1909: *Social Organization*. New York: Scribners.
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard, 1979: *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin: Athenäum.
- DeMarco, Tom / Lister, Timothy, 1999: *Peopleware. Productive Projects and Teams*. 2. Aufl. New York: Dorset House.
- Friedberg, Erhard, 1993: *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Habermas, Jürgen, 1981: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Haering, Christian / Philippi, Anne, 2000: Wenn Vorstände Popstars werden. Der neue Markt boomt – und die Anleger verlieren den Überblick. Was hilft? Auffallen. Brandeins, H. 1/2000: 18–24.
- Hapke, Jens / Müller, Mathias, 2001: Das Ende der Selbstausbeutung. Bizz, H. 3/2001: S. 32–38.
- Harmon, Steve, 2001: Aufstieg und Erfolg im Internet. Wenn aus Visionen Werte werden. München: FinanzBuch.
- Heidenreich, Martin / Schmidt, Gerd, 1992: Informatisierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur. Eine vergleichende Analyse der Einführung von Informationssystemen in italienischen, französischen und deutschen Unternehmen. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld.
- Heuer, Steffan, 2000: Wenn Vorstände Popstars sind. Brandeins, H. 1/2000: 26–32.
- Heydebrand, Wolf, 1989: *New Organizational Forms. Work and Occupation* 16: 323–357.
- Kelly, Kevin, 1998: *New Rules for the New Economy*. New York: Viking Pinguin.
- Kieser, Alfred, 1994: Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46: 199–228.
- Kieserling, André, 1999: *Kommunikation unter Anwesen. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Koch, Hannes, 2001: *New Economy*. Hamburg: Rotbuch.
- Kühl, Stefan, 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt a.M. – New York: Campus.
- Kühl, Stefan, 1999: Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion. *Berliner Debatte Initial*, H. 3/1999: 3–17.
- Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M. – New York: Campus.
- Kühl, Stefan, 2001: Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 284–313.
- Kühl, Stefan, 2002: Konturen des Exit-Kapitalismus. Wie Risikokapital die Art des Wirtschaftens verändert. Erscheint in: *Leviathan* H. 2/2002.
- Laslett, Peter, 1967: *The Face to Face Society*. S. 157–184 in: ders. (Hrsg.), *Philosophy, Politics and Society*. Oxford: Yale University Press.
- Leadbeater, Charles, 2000: *The Weightless Society. Living in the New Economy Bubble*. New York – London: Texere.
- Levine, Rick, 2000: Talk is Cheap. S. 47–74 in: ders. et al. (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge: Perseus.

- Linhart, Danièle, 1991: *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Seuil.
- Locke, Christophe, 2000: Internet Apocalypse. S. 1–38 in: Rick Levine et al. (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge: Perseus.
- Luhmann, Niklas, 1968: Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität. S. 324–341 in: Mayntz, Renate (Hrsg.), *Bürokratische Organisation*. Köln-Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Luhmann, Niklas, 1975a: Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas, 1975b: Interaktion, Organisation, Gesellschaft. S. 9–20 in: ders., *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas, 1975c: Lob der Routine. S. 113–143 in: ders., *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas, 1984: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1988: Organisation. S. 165–186 in: Willi Küppers / Günther Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas, 1991: *Soziologie des Risikos*. Berlin – New York: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas, 2000: *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- Madrick, Jeff, 1999: How New is the New Economy? *The New York Times Review of Books*, 23.9.1999.
- Madrick, Jeff, 2001: High Tech and New Economy. *Big Idea Deflates*. World and Press, August 2001: 4.
- Mandel, Michael, 2000: *crash.com*. München et al.: Financial Times Prentice Hall.
- Manske, Fred, 1991: Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken. Berlin: Sigma.
- March, James G. / Simon, Herbert A., 1993: *Organizations*. 2. Aufl. Cambridge-Oxford: Blackwell.
- Matthäus, Carsten, 2001: Prügelnaben der Nation. Spiegel Online, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,142919,00.html.
- Mayntz, Renate, 1992: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. *Journal für Sozialforschung* 32: 19–31.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Meyer, Marshall W. / Zucker, Lynne, 1989: *Permanently Failing Organizations*. London: Sage.
- Minssen, Heiner, 1992: Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart: Enke.
- Mintzberg, Henry, 1979: The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry / McHugh, Alexandra, 1985: Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30: 180–197.
- Neidhardt, Friedhelm, 1979: Das innere System sozialer Gruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 31: 639–660.
- Neidhardt, Friedhelm, 1983: Themen und Thesen zur Gruppensozio-logie. S. 12–34 in: ders. (Hrsg.), *Gruppensozio-logie – Perspektiven und Materialien*. Opladen: WDV.
- Neuberger, Oswald, 1990: Widersprüche in Ordnung. S. 146–167 in: Roswita Königswieser / Christian Lutz (Hrsg.), *Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmen*. Wien: Orac.
- Neuberger, Oswald, 1994: Zur Ästhetisierung des Managements. S. 1–70 in: Georg Schreyögg / Peter Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 4*. Berlin – New York: Walter de Gruyter.
- Neuberger, Oswald, 1997: Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. S. 487–522 in: Günther Ortman / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.), *Theorien der Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: WDV.
- Ortmann, Günther, 1995: Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: WDV.
- Ortmann, Günther, 2002: Regeln. Verfehlungen. Zonen des Schweigens. Hamburg: unveröff. Manuskript.
- Parkinson, C. Northcote, 1979: *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*. New York: Ballantine Books.
- Perrow, Charles, 1979: *Complex Organizations. A Critical Essay*. 2. Aufl. Glenview: Scott, Foresman.
- Perrow, Charles, 1986: *Complex Organizations. A Critical Essay*. 3. Auflage. New York: Random House.
- Rammert, Werner, 1989: Technisierung und Medien in Sozialsystemen – Annäherungen an eine soziologische Theorie der Technik. S. 128–173 in: Peter Weingart (Hrsg.), *Technik als sozialer Prozeß*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rosenstiel, Lutz von, 2000: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roethlisberger, Fritz Jules / Dickson, William J., 1939: *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sablowski, Thomas / Rupp, Joachim, 2001: Die neue Ökonomie des Shareholder Value. *Corporate Governance im Wandel*. Prokla 30, Heft 122: 47–78.
- Schimank, Uwe, 1986: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive. S. 71–92 in: Rüdiger Seltz / Ulrich Mill (Hrsg.), *Organisationen als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin: Sigma.
- Schimank, Uwe, 2001: Gruppen und Organisation. S. 199–222 in: Hans Joas (Hrsg.), *Lehrbuch der Soziologie*. Frankfurt a.M. – New York: Campus.
- Scott, W. Richard, 1986: *Grundlagen der Organisations-theorie*. Frankfurt a.M. – New York: Campus.
- Seibel, Wolfgang, 1992: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos.

- Seitz, Dieter, 1993: „Per Order de Mufti läuft nichts“. Zur sozialen Steuerung betrieblicher Gestaltungsprozesse. Berlin: Edition Sigma.
- Shapiro, Carl / Varian, Hal R., 1998: *Information Rules. A Strategic Guide to the New Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simon, Herbert A., 1953: *Birth of an Organization*. *The Economic cooperation Administration. Public Administration Review* 13: 227–236.
- Simon, Herbert A., 1957: *Models of Man. Social and Rational*. New York: John Wiley & Sons.
- Sofsky, Wolfgang, 1997: *Die Ordnung des Terrors: Das Konzentrationslager*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Strodtholz, Petra / Kühl, Stefan, 2002: Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. S. 11–32 in: Stefan Kühl / Petra Strodtholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Tacke, Veronika, 1992: Changing ‚Organizations in Action‘. S. 2–14 in: Veronika Tacke / Klaus Peter Japp (Hrsg.), *Rationalität und Wandel von Organisationen*. J.D. Thompson revisited. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld.
- Tacke, Veronika, 1997: *Rationalitätsverlust im Organisationswandel. Von der Waschküche der Farbenfabriken zur informatisierten Chemieindustrie*. Frankfurt a.M. – New York: Campus.
- Tacke, Veronika / Wehrsig, Christof, 1992: Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. S. 219–239 in: Thomas Malsch / Ulrich Mill (Hrsg.), *ArBYTE. Modernisierung der Industriosozilogie?* Berlin: Sigma.
- Trist, Eric L. / Bamforth, Ken W., 1951: Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting. *Human Relations* 4: 3–38.
- The Cluetrain Manifesto, 2000: S. xi-xix in: Rick Levine et al. (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge: Perseus.
- Tyrell, Hartmann, 1983: Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als Systemtyp. S. 75–87 in: Friedhelm Neidhard (Hrsg.), *Gruppensoziologie – Perspektiven und Materialien*. Opladen: WDV.
- Türk, Klaus, 1995: *Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen: WDV.
- Walgenbach, Peter, 1995: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. S. 269–302 in: Alfred Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien*. 2. Aufl. Stuttgart-Köln – Berlin: Kohlhammer.
- Weinberger, David, 2000a: *The Longing*. S. 39–46 in: Rick Levine et al. (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge: Perseus.
- Weinberger, David, 2000b: *The Hyperlinked Organization*. S. 115–160 in: Rick Levine et al. (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge: Perseus.
- Willke, Helmut, 1996: *Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Wimmer, Rudolf, 1993: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmen mit hoher Eigenkomplexität steuerbar? S. 255–308 in: Gerhard Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Ein Handbuch. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Wunderlich, Julia, 2001: *Veränderung von Organisationsstrukturen in Unternehmen der New Economy bei dem Übergang von der Gruppe zu einer Organisation*. München: Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Universität München.
- Zündorf, Lutz, 1986: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. S. 33–46 in: Rüdiger Seltz / Ulrich Mill / Eckart Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System*. Berlin: Sigma.

Summary: For several years the enterprises of the New Economy were regarded as models for organization in the twenty-first century. Especially Internet firms („dot.coms“) seemed to be able to solve the typical organizational problems of the Old Economy, like prolonged decision-making processes, insufficient cooperation between departments and poor motivation of employees. The reason why these organizational problems, widespread in the Old Economy, did not occur in the Internet firms was – so the article claims – that the latter were, at least in their early years, group-like “face-to-face organizations“. However, being confronted with demands by venture capitalists for rapid growth, firms were forced to create more pronounced and more differentiated organizational structures. Because many firms tried to maintain their group-like structures for as long as possible, new organizational problems arose such as the centralization of decisions at the top, poor compliance with rules, and Taylorization implemented by computer-supported workflow concepts. These organizational problems specific to New Economy firms remained latent as long as a continuous supply of capital was available. However, after the collapse of the high-tech stock markets and the withdrawal of venture capital the organizational problems of New Economy firms could no longer be ignored.